¡A la carga!

(Gung ho!)

Cómo aprovechar al máximo el potencial
de las personas

Ken Blanchard y Sheldon Bowles

Dedicado a la memoria de
Andrew Charles Longclaw
1940 – 1994

y de

su amada esposa, Jean,
y su hijo Robert,

Muertos trágicamente en
Septiembre de 1965

Prólogo
Por peggy Sinclair

Una promesa es una deuda pendiente...
-Robert W. Service
"la cremación de Sam Mc Gee"

El martes le hice una promesa a Andy Longclaw.

Le prometí a usted la historia de cómo salvó nuestra empresa de la quiebra y lo que hicimos después para alcanzar utilidades sin precedentes y una productividad nunca antes vista. Y le prometí que le hablaría de cómo usted, también puede motivar y activar la potencia de toda su fuerza laboral. Pero ante todo, permítaseme explicar por qué hice esta promesa y cómo nació este libro. Todo comenzó en el hospital Walton Memorial el 7 de junio de 1994.

Andy estaba hospitalizado. Ambos sabíamos que sería la última vez que nos veríamos, pero yo no lograba aceptar que se iría y tampoco sacar valor para decir las cosas que necesitaba decirle. Lo que hice fue hablar alegremente de ese lindo día de primavera, del béisbol y de los negocios.

Pero llegó el momento en que me quedé sin palabras a mitad de una frase. Hubo un silencio corto e incómodo para mí. Entonces sentí que mis pensamientos salían a flote a pesar de mí misma.

"Te quiero, Andy", le dije con un nudo en la garganta.

Él movió lentamente sobre la sábana esa mano grande y curtida hasta apretar la mía con una fuerza que no creí que poseyera todavía.

"Lo sé", dijo. Y después agregó: "Yo también te quiero. Siempre te he querido".

No sé si lo que lo agotó fue la emoción del momento o mi visita. En todo caso cerró los ojos y dejó caer la cabeza suavemente sobre la almohada. Yo sabía que no dormía pues sentía la tranquilidad que me transmitía a través de su mano. Quizás sencillamente honraba el momento con su silencio. Con los años había aprendido que un silencio largo de Andy era su forma de decirme que mis palabras eran importantes y merecían un espacio propio antes de desvanecerse en una respuesta.

Estuvimos así, cogidos de las manos, durante varios minutos. Andy me había dicho alguna vez que su madre le había enseñado a no esperar un silencio antes de hablar sino a esperar a que el silencio terminara. Finalmente Andy habló con voz débil pero clara. "Hoy iré a reunirme con mis antepasados". Como siempre, fue directo al grano.

No respondí, pero no era necesaria una respuesta. Él continuó: "Me has llenado de orgullo y bendiciones".

"Oh, no, Andy. No", protesté. "Has sido tú quien nos ha llenado de bendiciones, a mí, y a todos en la compañía".

"Hemos hecho mucho juntos", dijo Andy con sabiduría y firmeza.

Después añadió: 'Todavía hay mucho por hacer. Son muchas las personas que luchan solas. No son felices. Sus espíritus mueren antes de cruzar las puertas de las oficinas".

Apreté suavemente la mano de Andy. Sus espíritus mueren antes de cruzar las puertas de las oficinas. Cuán cierto era. En todos los Estados Unidos, los espíritus mueren en las puertas de las oficinas.

"Debes contar la historia para que nuestros hijos puedan transmitirla a sus hijos". Hizo una pausa y respiró varias veces antes de continuar.

"La historia de Gung Ho. El espíritu de la ardilla, el estilo del castor, el don del ganso".

"Así lo haré, Andy. Lo haré. Lo prometo".

"Gracias", respondió. "Me has quitado de encima mi última carga".

Después agregó: "El búho me llama por mi nombre y me espera para mostrarme el camino. Partiré mientras todavía haya luz". Me miró y sonrió con una expresión de serenidad que no olvidaré jamás.

"Gung Ho, amiga".

"Gung Ho, amigo", respondí.

Gung Ho había sido nuestra fórmula especial de saludo y despedida durante muchos años. Éste sería el último.

Andy cerró los ojos. Ésta vez dormía. Su respiración se hizo lenta y superficial y soltó mi mano.

Sabía que la vida de Andy en este plano terminaría antes del ocaso por muchos esfuerzos que hicieran los médicos. Había decidido irse, y lo haría.
No sé cuánto tiempo permanecí sentada a su lado o en qué momento murió. Su espíritu respondió al llamado del búho con tanta suavidad que la transición pasó desapercibida. En un momento determinado me di cuenta de que ya no estaba.

Solté su mano y, anegada en llanto, me incorporé para darle el último beso de despedida.

En su rostro continuaba plasmada una sonrisa.

No recuerdo cuándo salí de la habitación o llamé a la enfermera. Sólo recuerdo que me alejaba del hospital, preguntándome de qué manera podría cumplir mi promesa. ¿Cómo relataría nuestra historia? El espíritu de la ardilla, el estilo del castor, el don del ganso. Las tres revelaciones que nos habían abierto el camino al éxito.

En el auditorio contiguo al hospital terminaba una reunión. Mientras esperaba a que cambiara el semáforo, sentí la presencia de dos hombres que se me acercaban por detrás. Perdida en mis reflexiones, no escuché su conversación pero, súbitamente, algo que dijo uno de ellos resonó con toda claridad: "Los budistas dicen que el maestro aparece cuando el alumno está listo".

Cuando cambió el semáforo comencé a cruzar la calle, pensando que quizás la respuesta a mi promesa aparecería en el momento propicio.

No quería ir a casa y tampoco estaba preparada para regresar a la oficina. En la esquina había un restaurante Dennys. Sin saber qué más hacer, entré y pedí un café. Cada vez que venía a mi mente el recuerdo de Andy rompía a llorar, de manera que traté de concentrarme en la promesa que le había hecho y en la forma como podría contar la historia. La historia de Gung Ho.

Seguramente Andy y el búho detuvieron su marcha el tiempo suficiente para echar a andar los engranajes de la coincidencia.

INTRODUCCION

por Ken Blanchard
y
Sheldon Bowles

¡La mano del destino, feliz coincidencia,
dos horas antes y diez después,
ahí está la diferencia!

- MANLY GRANT
Antología de poemas, volumen II

Nuestro seminario en Walton comenzó al medio día del martes y terminaría el miércoles por la mañana. Habíamos concluido la primera sesión y decidimos cenar temprano en el restaurante Denny's que quedaba del otro lado de la calle.

Desde que habíamos escrito juntos Raving Fans: A Revolutionary Approach to Customer Service, habíamos sentido la necesidad de escribir un libro compañero que hablara sobre la manera de convertir a los empleados en fanáticos furiosos de la organización para la cual trabajaban. Muchas empresas se esforzaban por crear fanáticos furiosos del servicio (Raving Fan Service) con empleados apáticos, fatigados y hasta resentidos. Era una fórmula condenada al fracaso. Y lo peor era que esos empleados detestaban ir a trabajar. ¡Qué manera de desperdiciar un día, o por lo menos ocho horas del mismo Margret McBride, nuestra agente literaria, y Larry Hughes, nuestro editor, estaban entusiasmados con el proyecto, pero no con el título que habíamos propuesto: Raving employees (Empleados furiosos).

¡Suena a locos de atar!", había sido el comentario de Margret.

"Un motín de trabajadores exigiendo sus derechos", había criticado Larry.

Pero el verdadero problema no estaba en el título. Faltaba una pieza del rompecabezas. Al igual que dos físicos,

teníamos muchas respuestas pero no una gran teoría unificada.

Estábamos emocionados con la idea de ir a Walton, sede de Walton Works #2, quizás el caso más famoso de los Estados Unidos sobre un cambio tan radical en una empresa. Infortunadamente, nos habían cancelado la cita para entrevistar a la gerente general de la fábrica, Peggy Sinclair. Un buen amigo y colega estaba muy enfermo y ella se había excusado, para nuestra gran decepción. Peggy Sinclair era una leyenda. Había asumido el control de Walton Works #2 cuando la planta era la peor de las treinta y dos que tenía la compañía. En la actualidad era tan extraordinario su funcionamiento que la Casa Blanca le había hecho un reconocimiento por ser uno de los mejores sitios de trabajo de todo el país. La eficiencia, la rentabilidad, las innovaciones, la creatividad, el servicio de locura (Raving Fans Service") brindado a los clientes, emanaban de una sola fuente - una fuerza laboral bien dispuesta, capaz y deseosa de enfrentar desafíos nuevos y de trabajar colectivamente por el bien de todos. En pocas palabras, era la muestra viviente de unos empleados de locura.

Por el camino hacia Dennys hablamos del problema. Quizás nuestra única esperanza para encontrar la clave faltante, nuestra gran teoría unificada de las cosas, era Peggy Sinclair, y no podríamos hablar con ella. Imposible saber cuándo podríamos regresar a Walton. Nuestras agendas estaban completamente llenas con meses de anticipación.

"Los budistas dicen que el maestro aparece cuando el alumno está listo", comentó uno de los dos en el momento en que cambiaba el semáforo y cruzábamos la calle para llegar a Denny's. No prestamos atención a la mujer que entró adelante de nosotros. Fue apenas cuando nos sirvieron la comida que notamos su presencia. Estaba sola, del otro lado del restaurante. A pesar de tener el rostro surcado de lágrimas, nos fue fácil reconocer a Peggy Sinclair por la foto del paquete publicitario sobre el premio de Walton Works #2 que la Casa Blanca nos había enviado.

En ese momento ella alzó la cara y nos reconoció también. Para sorpresa nuestra, se levantó y vino hacia nosotros. Nos pusimos rápidamente de pie, conscientes de la sensación de torpeza que se siente al invadir la intimidad de una persona extraña que pasa por un momento de tensión personal.

"Soy Peggy Sinclair", dijo haciendo acopio de valor. "Los reconocí a ambos. Lamento no haber podido cumplirles la cita de hoy. Ha sido... bueno, ha sido un día terrible para mí".

Sin saber qué hacer o qué decir, apenas atinamos a invitarla a sentarse con nosotros, convencidos de que nos daría las gracias y se iría. Pero nos esperaba otra sorpresa. Tras un momento de duda, aceptó.

La historia que usted está a punto de leer es un recuento de lo que escuchamos durante tres horas ese día y durante muchas otras reuniones que sostuvimos juntos a lo largo de los meses que siguieron. Nuestros encuentros ocurrieron muchas veces en los hoteles de los aeropuertos donde se cruzaban nuestros caminos y Peggy tenía tiempo para vernos.

El maestro aparece cuando el alumno está listo.

¡Gung Ho!

LA HISTORIA DE GUNG HO

El bosque es bello, oscuro y profundo.
Pero debo cumplir mis promesas
Y andar muchos caminos antes de dormir
Y andar muchos caminos antes de dormir.

ROBERT FROST
"junto al bosque en una tarde de nieve"

No cabía duda de que había caído en la trampa.

¡Yo, Peggy Sinclair, estrella fulgurante de la casa matriz!

Debí darme cuenta cuando el viejo Morris me dijo que había sido nombrada gerente general de Walton Works #2.

La emoción de dirigir mi propia planta me había impedido ver lo que seguramente saltaba a la vista para todos los demás. Jamás había estado en operaciones. Siempre había ejercido cargos ejecutivos. Conocía muy bien la teoría pero nunca antes la había aplicado. No estaba capacitada ni lista para dirigir una planta. Ni siquiera una que estuviera funcionando bien. Y ésta no lo estaba.

Creí que me habían perdonado por el informe en el cual había concluido que el nuevo plan estratégico del viejo Morris tenía un defecto de fondo. Su reacción no había sido nada buena, pero había reconocido el problema, ahorrándole a la compañía un millón de dólares. Pensé que la planta Walton Works # 2 era mi recompensa. Pero no era así como yo había imaginado las cosas.

El martes 4 de septiembre llegué a las 8:00 de la mañana a la planta, llena de energía y entusiasmo, pero a la hora de salir, sabía, sin lugar a dudas, que estaba condenada. Todo el mundo sabía que esa planta era la peor del sistema, pero jamás pensé que la situación fuera tan grave. La planta había sobrevivido únicamente gracias al sistema de contabilidad de costos que se utilizaba en la casa matriz, pero eso estaba cambiando. Walton Works #2 tenía problemas muy serios.

No tardaría más de seis meses o un año en cerrar, en desaparecer. Y yo desaparecería con ella. El chivo expiatorio perfecto para la planta.

No hacía falta ser genio para reconocer la razón por la cual la productividad era tan baja. La compañía trataba mejor a las materias primas apiladas en los patios que a sus trabajadores.

Al reunirme con mi equipo de colaboradores descubrí solamente una luz de esperanza: el departamento de acabado, conformado por 150 personas. A pesar de los problemas de Walton Works #2, no había otro departamento tan eficiente como ése en todo el sistema de treinta y dos plantas de la compañía. Con eso me refiero a que un diez por ciento de los trabajadores de mí planta eran verdaderas joyas. Los demás parecían trozos de carbón manipulados por hombres de las cavernas con el único propósito de lograr su autodestrucción.

Posteriormente, cuando me reuní con el gerente de división de quien dependía el gerente del departamento de acabado, me dijo que ni siquiera allí iban bien las cosas.
"Más vale que se deshaga lo antes posible del gerente de operaciones", me aconsejó el gerente de la división.

¿De verdad? ¿Por qué?", pregunté. También me pregunté por qué habría de ser esa responsabilidad mía y no de él, pero en ese momento me interesaba principalmente conocer la razón por la cual debía despedir a ese gerente de operaciones.

"Andy Longclaw es un problema. Ya sabe, es indio. No es que tenga nada en contra de los indios y éste es en realidad un guerrero inteligente. No cabe duda al respecto. Hasta tiene una maestría en administración de empresas. Pero es un agitador. Es una verdadera piedra en el zapato. El departamento será todavía mejor cuando el hombre se vaya. ¡Indios!", añadió con evidente disgusto. Su siguiente comentario fue todavía peor.

No sabía si Andy Longclaw era un agitador o no. Pero estaba segura de que ese gerente de división no duraría mucho tiempo mientras dependiera de mí. Quizás yo misma sería despedida antes de seis meses, pero no quería tener que pasar ese tiempo al lado de imbéciles miopes como él.

Al terminar la jornada a las 4:30, la gente abandonó la oficina con tal celeridad que hubiera jurado que había sonado la alarma de incendio. Permanecí allí otra media hora antes de salir.

Todavía había suficiente luz, de manera que decidí caminar. Eché a andar por la calle principal sin rumbo fijo. Tan sólo caminaba y meditaba. Vi que el pueblo tenía dos supermercados, dos farmacias y una estatua al frente de la biblioteca municipal. Al leer la inscripción descubrí que, a diferencia de las estatuas de la mayoría de las ciudades, ésta no había sido erigida en honor de algún soldado famoso o un político desaparecido años atrás, sino en honor de un artista. Al parecer, Walton era el pueblo natal de Andrew Payton, un artesano de origen indio que había ganado varios premios internacionales por sus hermosas tallas de animales.

Seguí hasta la calle séptima y crucé el puente. Un campo verde llevaba hasta la orilla del río donde había una banca solitaria de frente al sitio donde se alzaba, del otro lado del río, el edificio sombrío e inanimado de la fábrica.

Me dirigí hacia la banca, pensando que no tenía la menor idea de cómo cambiar la situación de la fábrica. Sabía que aprendía rápidamente. Era el único pensamiento positivo que me cruzaba por la mente. El problema era que ni siquiera sabía por dónde comenzar.

Al aproximarme vi que un hombre alto y de cabello oscuro que venía de la dirección opuesta se dejó caer en un extremo de la banca, sin sacar las manos del fondo de los bolsillos. Normalmente habría dudado en sentarme al lado de un desconocido, pero me invadía la seguridad que brinda un pueblo pequeño.

"¿Le importa si me siento?"

"Para nada. Pero me temo que no soy muy buena compañía el día de hoy".

"¿Problemas?", pregunté más por cortesía que por interés.

"Creo que seré despedido", respondió el hombre con la franqueza encantadora que solamente puede haber entre extraños.

"¿Y por qué?", me aventuré a preguntar, feliz de no tener que pensar en mis propias angustias.

"Trabajo en aquella planta. Por lo menos hoy trabajé allí y lo he hecho desde hace quince años. Pero mañana, ¿quién sabe?"

"No me ha respondido por qué".

"El jefe dice que saldré. No tiene valor para despedirme él mismo. Quizás le preocupe el contragolpe".

¿Contragolpe?"

"Sí. Aunque realmente creo que no habrá mayor contragolpe. El personal de mi departamento sabe que la fábrica está recorriendo sus últimas leguas. No nos quedan más de seis meses o un año. No tiene mayor sentido armar un alboroto en caso de que me pidan que me vaya. Pero la verdad es que tenemos fama de rebeldes y él tiene miedo".

Miré con renovado interés a mi compañero de banca. Adiviné por sus facciones que era un nativo americano y creí saber quién era. Y por su siguiente comentario, me di cuenta de que él no tenía idea de quién era yo.

"Una señora nueva entrará a dirigir la planta", continuó. "Nos han dicho que es una verdadera bruja. El jefe dice que ella me despedirá y lo más seguro es que así sea. Quince años. Quizás no debería importarme. En todo caso la fábrica no ha de durar mucho tiempo. No sé lo que pueda pasarle al pueblo cuando desaparezca. Seis meses. Mañana. No debería importarme, pero me importa. Me gustaría irme junto con mis muchachos el último día. Tenemos una meta".

"¿Una meta?"

"Por supuesto", replicó con una amplia sonrisa. "Estamos trabajando para cumplirla. Nuestro último día marcará una cifra sin precedentes en eficiencia y productividad. Cuando salgamos por la puerta principal por última vez, lo haremos con la cabeza en alto. Me gustaría estar presente".

Ya no tenía ninguna duda sobre la identidad del desconocido y me encantó su idea de salir con la cabeza en alto el último día. Ese último que sería el más eficiente y más productivo. En un instante decidí que aunque cayera junto con los demás, no lo haría sin antes dar la pelea.

"Usted tampoco se ve muy alegre", dijo él.

"Creo que seré despedida".

"Es una broma".

"No bromeo cuando hablo de despidos. Mi jefe quiere deshacerse de mí y creo que lo logrará".

¿Usted también? ¿Dónde trabaja?"

"En aquella planta".

¿En serio? No recuerdo haberla visto. Sé que somos mil quinientos empleados, pero creí conocer la mayoría de las caras. ¿Qué hace usted?"

"¿Hacer?", respondí con mi mejor sonrisa malévola. “¿Hacer?” Soy la bruja mala y apuesto a que usted es Andy Longclaw. Ya he oído hablar de usted. Nada bueno, debería agregar".

Andy dejó escapar un gruñido lastimero que le comenzó en los pies y le retumbó por la cabeza.
"Ya estuvo. Soy indio muerto. ¡Todo ha terminado para mí!"

"No por mano mía", le dije. "El único despido en el que estoy pensando es en el de un gerente de división muy engreído que desea despedir a alguien que quizás sea la mejor persona con quien cuento en toda la planta - Andy Longclaw".

Andy me miró estupefacto. " ¿Se burla de mí?"

"Podré ser la bruja mala, pero no soy idiota".

"¿Me dejará continuar?"

"Por supuesto. Usted maneja el mejor departamento que tenemos".

¿Pero sí es una broma eso de que será despedida?"

Ojalá fuera", y procedí a contarle la historia. Sé que suena raro, pero la verdad fue que le conté todo a un verdadero desconocido. Tenía la extraña certeza de que podía confiar en él, que era un ser especial. Entonces formulé la pregunta que habría de salvar a Walton Works #2.

"Dígame. ¿Cómo es posible que ese departamento de acabado pueda funcionar como un reloj en medio del caos?"

"Gung Ho. Todos somos Gung Ho".

¿Gung Ho? ¿Se refiere a entusiasmo? ¿Emoción?"

"Exactamente. Somos Gung Ho".

"¿Trabajando en esa planta? ¿A órdenes de ese gerente de división?

"Claro que él no facilita las cosas. Pero todos somos Gung Ho".

¿Y todo eso es gracias a usted?"

"A mí no. A mi abuelo".

"¿Trabaja en la planta?"

"Claro que no. Jamás puso un pie adentro. Murió hace diez años. Pero yo llegué a la dirección del departamento de acabado dos años antes de que muriera y me enseñó Gung Ho. Yo se lo enseño a los muchachos - disculpe, a las mujeres también, hay muchas en mi departamento - de manera que todos somos Gung Ho".

¿Podríamos enseñarlo al resto de los empleados?"

"Por supuesto. Sólo hay un problema".

¿Cuál?"

'Tardé cinco años en llevar al departamento de acabado al estado de Gung Ho. Creo que usted cuenta apenas con seis meses o un año".

'Tiene toda la razón", asentí tristemente.

"Que lástima", dijo Andy. "Hacerlo en toda la planta sería maravilloso".
"Si ya lo hizo una vez, ¿no podría enseñarme a hacerlo más rápidamente la segunda vez?"

Andy hizo una pausa tan larga que pensé que no me estaba prestando atención. Entonces habló: "Tres años. Mínimo tres años".

"Pero tenemos a lo más un año, Andy", dije casi suplicando.

"Tres años para llevar la planta a Gung Ho total. Pero en un año podrá lograrse un cambio".

"¿Suficiente para salvar la planta?"

"¿Quién sabe?"

"¿Quiere intentarlo?"

"Imagino que es mejor que ser despedido".

"Claro que sí. Además, un despido se vería mal en su hoja de vida al lado de esa maestría en administración de empresas que me han dicho que tiene".

"Cierto. Buen punto. Gung Ho".

"Gung Ho, Andy Longclaw. Soy Peggy Sinclair", y extendí mi mano. Él la tomó y, estrechándola, dijo: "Gung Ho, amiga".

Desde ese momento, siempre que nos encontrábamos o nos despedíamos, el saludo era el mismo: "Gung Ho, amigo, Gung Ho, amiga".

"Hay una cosa que no comprendo", dije, soltando la mano de Andy.

¿Solamente una?", dijo con una risa cálida.

"Por el momento sólo una. ¿Por qué si tiene una maestría y la capacidad para hacer lo que ha hecho en el departamento de acabado no se ha ido aún? Me parece que podría trabajar en cualquier otra parte y ocupar cargos mejores".
Cuando oí la respuesta de Andy, lamenté haber hecho la pregunta. Había abierto una vieja herida sin saberlo. Su razón era única y muy persona , pero no dudó en compartir a conmigo.

Me dijo que su esposa y su hijo estaban sepultados en Walton. Un día, su esposa llevaba al niño a la casa después del colegio cuando fueron embestidos por un conductor embriagado en plena tarde. "Habíamos pensado en mudarnos a otro sitio una vez yo tuviera unos años de experiencia directa como gerente. Pero cuando ellos se quedaron para siempre, yo hice lo mismo".

"Lo siento mucho".

"Yo también. Fue hace muchos años, pero todavía son muchas las noches en que me duele".

No supe qué más decir, de manera que permanecí en silencio dejando que el tiempo llenara el vacío.

Al cabo de un rato pregunté: "Bien, si vamos a llevar a ese sitio al estado de Gung Ho", dije señalando la planta del otro lado del río, "¿por dónde comenzamos?"

"El espíritu de la ardilla", replicó. 'Todo comienza con el espíritu de la ardilla. Después vienen el estilo del castor y el don del ganso. Mañana a las tres y media salgo de turno. Encontrémonos en la puerta principal. Lleve pantalones largos. Iremos al campo".

Se puso de pie, me miró a los ojos y dijo: "Gung Ho, amiga".

"Gung Ho, amigo", contesté.

Dio media vuelta y regresó por donde había venido, sin volver la cabeza una sola vez. Su andar parecía tener un propósito que no tenía antes.

Fue una manera extraña de iniciar una amistad productiva que finalmente nos llevó al jardín de las rosas de la Casa Blanca y a recibir un premio por nuestro esfuerzo de Gung Ho.

Años más tarde alguien sugirió que nuestra amistad se había afianzado porque ambos éramos ciudadanos de segunda clase. Yo una mujer y Andy un indio. Pero no fue así. Yo quizás era ciudadana de segunda clase. En aquella época todavía trataba de decidir si mi apelativo debía o no ser neutro desde el punto de vista de género. Andy no tenía esas dudas. Sabía perfectamente quién era y cómo deseaba que lo llamaran. El apelativo de indio era para él como un distintivo honorífico. Andy no tenía nada de ciudadano de segunda.

Alguna vez me dijo que el abuelo solía decirle: "Cuando no eres el líder de la manada, el paisaje permanece siempre igual". Andy fue siempre un líder.

A la mañana siguiente recorrí casi la totalidad de la planta antes de que terminara el turno de la media noche. “Jamás habíamos visto a un gerente general en este turno de media noche", dijo el supervisor cuando lo descubrí jugando naipes en la oficina del taller y le pedí que me acompañara en el recorrido. A las 8:00 a.m. le pedí lo mismo al supervisor del turno del día.

Como había trabajado en una fábrica para pagar mis estudios universitarios, conocía el proceso al derecho y al revés. Me di cuenta de que los supervisores eran buenos y conocían su trabajo. El problema era de falta de interés.

Si los supervisores se sorprendieron al encontrarme en la fábrica, los gerentes de división casi mueren de apoplejía. A la mitad del segundo recorrido, llegaron en masa. Sentía que, como perros ovejeros, trataban de empujarme de regreso a la zona de oficinas.

"Podríamos darle nuestra información en la sala de juntas...".

"Podría explicarle todo mejor en la oficina, allí tengo toda la información...".

"Realmente tiene que ver la gráfica que tengo en la pared...".

Cuando finalmente comprendieron que no regresaría con ellos, pude continuar con la visita. Sin embargo, hasta ahí llegó toda la información importante.

El alivio de todos fue genuino cuando les sugerí que regresaran a la oficina. El único departamento que faltaba era el de acabado. Quería darle a ese gerente de división la oportunidad de redimiese, de manera que lo invité a venir.

Con mi colaborador menos predilecto al lado entré :al departamento de acabado. Me dijo que era el prototipo de taller del futuro. Claro que existían algunos problemas debido a ese Andy Longclaw del que ya me habla hablado.

"No cumple órdenes. Estas personas podrían estar trabajando mucho más. Le he dicho que debe reducir en tres minutos cada período de descanso pero no lo ha hecho. También hay algunos flojos y no quiere deshacerse de ellos".

En las paredes vi avisos que decían Gung Ho y la mayoría de las máquinas tenían adhesivos de Gung Ho.

"¿Qué quiere decir esto de Gung Ho?", le pregunté a mi guía desprevenidamente.

Se quedó mirando los avisos con algo de sorpresa, como si nunca los hubiera visto, y lo más seguro es que así fuera. "No sé", admitió. "Probablemente algún lema subversivo de los indios", concluyó.

"¿Andy Longclaw?"

"El mismo. Seguramente está tratando de inducir a la subversión".

"¿Subversión?"

"No me extrañaría para nada".

Andy no estaba por ninguna parte. Después supe que le habían avisado de nuestra llegada - "los tambores secretos", me explicó - y había desaparecido deliberadamente.

En realidad era un departamento diferente de todos los demás de la planta. El aseo era impecable y los trabajadores (fue después que aprendí a llamarlos miembros del equipo) llevaban uniformes limpios y de color vivo, y el trabajo estaba organizado con precisión y orden. Además de los avisos de Gung Ho había toda clase de cuadros, gráficas y carteleras en donde se ilustraba el progreso mediante todo tipo de parámetros de medición.

Pero lo más notable era el ambiente. Las personas estaban alegres. En el resto de la fábrica prevalecía un clima verdaderamente sombrío. Aquí el optimismo era igualmente real.

El gerente de división selló su destino cuando se preguntó por qué habrían contratado a un indio cuando había disponibles "tantos hombres blancos honestos”

No era el comentario más inteligente que habría podido hacer, pero mucho menos delante de mí, una mujer. Pero jamás se percató de su error. Me habría puesto furiosa de no haber sido porque el hombre me inspiraba lástima. Había aprendido que las mentes estrechas viven en un mundo estrecho.

La primera labor al regresar a mi oficina no fue agradable. Con una generosa indemnización me despedí de uno de los dieciocho gerentes de división que había heredado. Creo que toda persona es capaz de crecer y cambiar, pero no tenía tiempo suficiente para trabajar con esta persona. Algunas veces la única forma de cambiar a un gerente es cambiándolo.

Cuando me reuní con los otros diecisiete les dije dos cosas:

"Primero, si desean renunciar, háganlo. La alternativa de renunciar pero quedarse ha dejado de ser válida". La sala se llenó de miradas de alarma y asombro cuando se dieron cuenta de que hablaba en serio".

La segunda noticia no fue más tranquilizadora. Saldría temprano esa tarde para rematar el día persiguiendo el espíritu de la ardilla.

Los gerentes de división fueron saliendo de mi oficina en silencio. El impacto de la mañana llegó a niveles insospechados cuando vi diecisiete rostros aturdidos mirando por las ventanas en el momento en que abandoné la planta montada peligrosamente en la parte trasera de la Harley-Davidson de Andy Longclaw.

Dejé escapar un grito de júbilo cuando Andy exclamó: "¡Sujétese que allá vamos!"

Si alguien me hubiera dicho la semana anterior que no tardaría en estar aferrada a la espalda de un nativo americano volando por la autopista en una motocicleta y encantada con la experiencia, habría respondido riendo que tal cosa era totalmente imposible. La noción de que también pondría mi futuro en manos de las teorías administrativas de un abuelo indio, basadas aparentemente en ardillas, castores y gansos, habría sido tan ridícula como para estar más allá de lo totalmente imposible. Y no obstante, ahí estaba, haciendo precisamente eso pero convencida, por alguna razón, de que era lo correcto. Gung Ho era la única oportunidad de salvación para mí y para la planta.

No tardamos en abandonar la autopista y adentrarnos en el campo. Calculé que estábamos a unos veinte kilómetros del pueblo cuando Andy entró por un camino de tierra y se detuvo en un claro del bosque a unos mil metros de la carretera rural.

"Ya llegamos", dijo apagando la motocicleta.

Nos encontrábamos en medio de un bosque de abetos imponentes. Muy cerca había una cabaña de madera con un porche amplio y chimenea de piedra.

El silencio era hermoso. Caminé lentamente hacia la cabaña, abriendo mis sentidos a un sitio verdaderamente mágico. "Es maravilloso", dije volviéndome hacia Andy. Quedé clavada en el sitio. Ahí, detrás de él, a no más de treinta metros, una cierva cruzaba el claro con su cervatillo para internarse en la arboleda del otro lado.

Hice señas urgentes con el dedo. Andy se volvió para mirar los venados.

"Son Mabel y Fred", dijo.

"¡Mabel y Fred!"

"Bueno, así los llamó yo", se defendió. "Tengo un bloque de sal al lado de ese árbol. Vienen varias veces al día".

Andy me condujo hasta el porche, sirvió un par de cervezas frías, me hizo sentar en una mecedora grande y antigua y se dejó caer en la hamaca.

Hora de descubrir el espíritu de la ardilla", anunció. Lo miré expectante.

"Usted observe las ardillas. Yo tomaré una siesta".

"Creí que me iba a enseñar sobre el espíritu de la ardilla".

"No exactamente. Mientras usted aprende, yo duermo una siesta. Hay muchas ardillas por ahí. Cuando me despierte podrá contarme lo que aprenda".

Y diciendo eso, Andy cerró los ojos y al poco rato comenzó a roncar suavemente. ¡Mi obligación era observar las ardillas! O este hombre era la persona más segura de sí misma que había sobre la tierra, o estaba completamente loco. Yo era su nuevo jefe. Nos habíamos conocido apenas el día anterior. ¡Y tenía el descaro de dormirse!

Me pregunté si se estaría burlando de mí. Pero no. Recordé la sensación palpable de Gung Ho en el departamento de acabado. Había dicho que todo comenzaba con el espíritu de la ardilla y si la orden era

observar a las ardillas, eso haría. Bien podría estar loco, pero yo ya había escogido y apostado mi futuro con él.

Andy tenía razón sobre las ardillas. Estaban por todas partes. A unos pasos del porche, sobre un tronco, había una tabla para alimentarlas. Las ardillas salían corriendo del bosque, cruzaban el césped y trepaban hasta la tabla de comida. Se llenaban los carrillos con semillas de girasol y regresaban al bosque.

Comencé a tomarles el tiempo a las que pude identificar y descubrí que hacían turnos de tres minutos y cincuenta segundos en su recorrido de ida y vuelta. Cerca de dieciséis viajes en una hora. De razón que Andy alimentaba la tabla automáticamente por medio de una canaleta conectada a una tolva elevada.

"Bien", sonó la voz de Andy desde la hamaca al cabo de una hora, "¿qué ha aprendido?"

"No estoy segura de haber aprendido el espíritu de la ardilla, pero si las personas de Walton Works #2 trabajaran aunque fuera un poco como estas ardillas, la fábrica crecería a un ritmo increíble.

"Estoy de acuerdo", dijo Andy meciéndose lentamente. Esperé a que continuará, pero permaneció en silencio.

"Entonces, ¿cómo logramos que lo hagan?", pregunté finalmente.

"El espíritu de la ardilla, el estilo del castor, el don del ganso. Gung Ho".

"Eso ya lo hemos hablado", le dije riendo. "Quedémonos con las ardillas por ahora".

"Me parece perfecto. La pregunta es: ¿Por qué ,trabajan tanto las ardillas? Si descubre la respuesta habrá descubierto el espíritu de la ardilla".

"Trabajan duro porque están motivadas", me aventuré a decir.

"Bien. Excelente. ¿Pero por qué están motivadas?"
"Tienen una meta. Trabajan con la meta de guardar alimento", dije.

"¿Y por qué esa meta las motiva?"

Ambos nos mecimos mientras yo reflexionaba. "Están motivadas porque si no guardan el alimento no podrán sobrevivir al invierno. Morirían".

"Ya comienza a comprender el espíritu de la ardilla".

"Lo que trata de decirme es que las ardillas no trabajan por el simple hecho de mover semillas de un lado para otro. Están motivadas porque su trabajo es importante".

"Es mucho más que importante. Vale la pena", dijo Andy, recalcando las palabras mientras se levantaba de la hamaca para entrar en la cabaña.

Regresó diciendo que tenía un regalo para mí. Me entregó una talla de una ardilla parada sobre las patas traseras, parloteando con la boca abierta. Casi podía oír la regañina. El detalle de cada pelo de la piel era perfecto y podía apreciar las ondulaciones de los músculos fuertes de las patas traseras del animal.

"Andy, es una maravilla. ¿Dónde la consiguió?"

"El abuelo la talló cuando me enseño Gung Ho. Voltéela".

Al hacerlo descubrí, grabados en la base de madera, el nombre del tallador, Andrew Payton, la fecha, julio de 1967, y lo siguiente:

El espíritu de la ardilla:

TRABAJO QUE VALE LA PENA

Ahí estaba. El primer secreto que había convertido al departamento de acabado en un equipo Gung Ho y que habría de salvar a Walton Works #2. En ese momento no sabía cuán poderoso sería.

"¿Su abuelo era Andrew Payton? Vi su estatua”.

“¿Irónico, verdad? El tallaba la madera y le hicieron una estatua de bronce".

"Es bella", dije examinando de cerca la figura. "Es un regalo maravilloso, Andy, pero no puedo aceptarlo. Su abuelo lo hizo para usted'.

Andy sonrió. "Cierto. Pero Gung Ho fue su regalo para Walton Works #2. Tengo varias figuras talladas por él. El abuelo hubiera querido que ésta fuera suya".

"Gracias", contesté y me quedé mirando nuevamente el pirograbado: EL ESPÍRITU DE LA ARDILLA: TRABAJO QUE VALE LA PENA.

"Que vale la pena", dije en voz alta dando vueltas a la idea en mi cabeza.

"Las ardillas trabajan arduamente porque su esfuerzo vale la pena. También funciona para los seres humanos", dijo Andy volviendo a la hamaca. "Algo que vale la pena es más que importante, pero comienza siendo importante".

"Ha dicho dos veces que algo que vale la pena va más allá de lo importante. ¿Cómo puede algo ser más importante que importante?"

"Valer la pena no es lo mismo que ser más importante que importante", respondió Andy con una sonrisa. "Sencillamente es algo que abarca más terreno que lo importante. En esto hay tres lecciones que aprender: la primera, que el trabajo debe ser visto como algo importante; la segunda, que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos; y la tercera, que los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actuaciones. Esos tres elementos hacen del trabajo algo que vale la pena. En pocas palabras, el espíritu de la ardilla.

"Pero, como ya dije, comienza siendo importante. Si desea que las personas sean Gung Ho y trabajen con el espíritu de la ardilla, primero deben comprender la razón por la cual son necesarias. Por qué su trabajo hace de este mundo un sitio mejor para vivir.

"El abuelo decía:

El espíritu de la ardilla
hace realidad
el plan de Dios
para el bosque.

"Las personas deben comprender cómo su trabajo contribuye al bienestar de la humanidad, cómo deja una huella en su propio pedazo de bosque.

El impacto de las palabras de Andy me hicieron estremecer de emoción. En la empresa teníamos muchos programas de incentivos. Los premios servían para llevar a la gente hacia adelante mientras las sanciones empujaban desde atrás. Pero no había incentivo alguno como éste. Imaginar realizar un trabajo tan importante que pudiera cambiar el curso del mundo. Un trabajo que hiciera realidad el plan de Dios.

Mi euforia no duró mucho tiempo. Recordé nuestro producto. ¿Importante? Bueno, lo era para algunas personas, pero era difícil pensar que fuera parte del plan de Dios.

Andy me observaba. Supo cuál era mi objeción antes de que yo pronunciara palabra.

"Es el hecho de comprender. No el trabajo mismo. La mayoría de los trabajos son importantes y contribuyen a mejorar este mundo. Todas las personas son realmente necesarias. Lo que sucede es que no comprenden cuál es su función.

"El abuelo decía que cuando la gente comprendía, su trabajo se tornaba correcto, y para ser Gung Ho la gente necesita hacer un trabajo correcto", dijo.

"Me agrada la idea, Andy, pero no entiendo bien cuando dice que la gran mayoría de los trabajos son importantes y contribuyen a mejorar el mundo".

"Es lógico que no entienda", convino Andy. "A todos nos han enseñado a ver el trabajo en forma de unidades. Unidades iniciadas, unidades pulidas, unidades vendidas o unidades cualquier cosa".

"Así es como medimos las cosas", admití.

"Exacto. Y por eso pensamos que esas unidades que manejamos son la razón de nuestro trabajo. Se necesita un esquema diferente de pensamiento para ir más allá de esa noción. Es preciso aprender a ver la forma como ayudamos a los demás con lo que hacemos".

“¿Cómo es posible que la mayoría de los trabajos sean tan importantes que puedan cambiar el mundo? Entiendo que ése sea el caso de las enfermeras en los hospitales, las personas que trabajan con los desposeídos, los científicos que trabajan para las empresas farmacéuticas. ¿Pero ... ?” Dejé la pregunta en el aire.

"Como dije, es un esquema de pensamiento diferente. Es aprender a ver lo que uno hace, lo que uno logra, en función de las personas. Dígame: ¿cuál es el trabajo más insignificante que haya realizado alguna vez o que le venga a la mente en este momento?"

"Eso es fácil. Lavé platos en la cafetería de la universidad. Le aseguro que era un trabajo bastante insignificante".

Sabía que lavar platos era lo más insignificante del mundo. Recordé las bandejas llenas de platos sucios que llegaban en la banda transportadora. Yo retiraba las sobras, metía los platos a la máquina y después apilaba los platos limpios. Estaba convencida de que era un trabajo insignificante, pero vacilé al ver la sonrisa en el rostro de Andy.

"Lavar platos en una cafetería de universidad –no podría ser más importante. Por Dios, piense en el impacto que han de tener esos estudiantes en el mundo. Dirigentes de empresas, médicos, sociólogos, líderes mundiales, investigadores. Una carga de platos mal lavados y

colonizados con bacterias habría acabado con toda una clase. Véalo en función del impacto humano. No de unidades manipuladas. Si no cree que lavar platos contribuya al bienestar de la humanidad, puedo llevarla a un par de sitios en el mundo donde no siempre se lavan bien los platos. Una sola comida bastará para que cambie de opinión.

"Los estudiantes llegaban cansados, hambrientos y seguramente muy solos. Usted era una parte importante de la cadena que les aportaba nutrición y alegría. ¿Podría haber un regalo más maravilloso para dar a otro ser humano?"

Entonces Andy me miró directamente a los ojos y dijo: "Toda nuestra economía depende de la movilidad. Poder participar aun estando lejos de nuestra propia cesta de comida. La higiene de los alimentos, los platos limpios, poder comer con tranquilidad fuera de casa – son cosas que constituyen la base misma de nuestra civilización".

"Imagino que todo depende del ángulo desde donde se mire", respondí un tanto a la defensiva.

"Todo depende de poder mirar las cosas con claridad", replicó Andy con firmeza.

"Y esto lleva a la gente a un estado de Gung Ho", dije mitad en tono de pregunta, mitad en tono de afirmación.

"Es el comienzo. La gran mayoría de los trabajos tienen un valor social - y ésa también era una frase de mi abuelo - trátese de excavar zanjas, responder al teléfono, diseñar campos de golf o fabricar cestas de alambre. Cuando la gente logra ver con claridad su trabajo comienzan a gestarse cosas formidables. Golpear un trozo de metal y esmerilarlo conforme a un plano de ingeniería es una cosa. Fabricar una pieza para el sistema de freno de la bicicleta de un niño es otra completamente diferente.

Tras una pausa, prosiguió: "Hacer mal lo primero significa incumplir las especificaciones. Hacer mal lo segundo podría significar un niño con una pierna rota o algo peor".

"Lo primero se refiere a unidades manipuladas y lo segundo es trabajo correcto, ¿no es así, Andy?"

Asintió con una sonrisa. "De lo que estamos hablando realmente es de una de las emociones humanas más poderosas que se ubica en el mismo nivel del amor y el odio. Se llama amor propio. Una de las formas más rápidas y seguras de sentirse bien con uno mismo es comprender el lugar que ocupa el trabajo realizado dentro del gran contexto de las cosas. Sentirse bien con uno mismo es, bueno, el comienzo de Gung Ho".

La quietud de ese atardecer de verano se apoderó del porche mientras Andy hablaba de que nuestra fábrica atendía tanto a los clientes como a la comunidad. Hablaba suavemente pero con tanta sabiduría que al poco tiempo comencé a ver nuestra empresa con otros ojos. Entendí la forma como nuestro trabajo afectaba a la gente y cuán importante era. Por primera vez vi nuestro producto como algo más que simples unidades producidas.
Y Al entrar al claro del bosque me había dado cuenta de que era un sitio mágico. Pero ésta era una magia de un orden completamente diferente.

"El espíritu de la ardilla es precisamente lo que necesitamos, Andy. Gung Ho, allá vamos".

¡Sooo! Que no se desboquen los caballos", dijo Andy con una sonrisa. "No hemos terminado. Recuerde que lo que vale la pena es más que importante".

"Está bien. ¿Qué sigue después?"

"Todo a su debido tiempo. Por ahora es el momento de despertar a la gente de la oficina principal. Usted espere aquí". Andy se incorporó y entró en la cabaña. Salió con un par de tajadas de pan y una bolsa plástica llena de sobras. "Basura. Basura vieja. Esto es lo que más le gusta a la oficina principal. Observe".

Depositó las sobras a unos cinco metros del porche. Después golpeó con una barra de hierro un triángulo de acero que colgaba de un árbol cercano y regresó casi corriendo al porche.

"Observe el cobertizo", dijo Andy. "No tardarán en salir de allí el presidente y todos los vicepresidentes".

Efectivamente, el primero en salir fue un animal negro con dos rayas blancas en el lomo, seguido de otros tres más pequeños en solemne procesión.

¡Mofetas y más mofetas!", exclamé con una carcajada.

"Silencio", rogó Andy. "No se ría de la oficina principal. Montarían un ataque con torpedos mal olientes si se disgustan".

Las mofetas acabaron pronto su comida. La mama al menos supuse que lo era porque no pretendía verificarlo dio media vuelta y regresó al cobertizo. Las otras no tardaron en seguirla.

"Saldrán nuevamente más tarde. Lo que más les agrada es la noche", dijo Andy en el momento en que una ardilla se trepaba a la tabla de comida y con la espina arqueada y la cola como una flecha, lanzaba una reprimenda larga y ruidosa.

“Podrá decir que las mofetas son la oficina principal, pero me parece que la ardilla es el viejo Morris". "Está celosa porque suspendí mi historia sobre el espíritu de la ardilla para prestarle algo de atención a mofetas", dijo Andy con toda seriedad. Después, igualando el volumen y la intensidad con el chillido la ardilla, Andy refutó el regaño en un tono tan al del animal, que éste quedó en silencio.

Listo. Con eso tendrá para rato esta descarada. le prometí que le hablaría a usted de las metas y los valores .

Andy me comunicó esta información con la calma y seriedad con que usted o yo responderíamos el teléfono y le diríamos a un compañero de trabajo, "Es para usted".

Es probable que Andy quisiera tomarme del pelo, pero la verdad es que su imitación de la ardilla fue perfecta. Y seguramente la ardilla comprendió el mensaje, porque cerró la boca y se dedicó a recolectar semillas.

Fiel a la promesa hecha a la ardilla, Andy continuó con mi lección.

"No puede haber trabajo que valga la pena a menos que todo el mundo se esfuerce por conseguir una meta clara y compartida. Pero eso no es suficiente. La forma de alcanzar la meta es importante. Los valores deben servir de guía. Es preciso estar orgulloso de la meta y también de la forma de alcanzarla".

Yo continuaba observando a la ardilla y podría jurar que el animal escuchaba para asegurarse de que Andy cumpliera su promesa. Andy interpretó mi silencio como señal de que continuara.

"En la mayoría de las organizaciones es un verdadero problema fijar las metas. Los gerentes piensan todo el mundo comparte la meta sencillamente aparece escrita en el informe anual o se anuncia en alguna reunión. Es probable que la hayan compartido al comunicarla, pero si el equipo completo no se compromete, no es una meta compartida".

"Uno puede llevar el caballo hasta el agua pero no puede obligarlo a beber", anoté yo.

"Exactamente, si el caballo no bebe, no es agua partida. La diferencia está en el convencimiento. El compromiso de convertir la meta en la realidad que debe ser compartido. Todas esas ardillas están prometidas con la misma meta. Lo mismo sucede con la gente en las organizaciones Gung Ho.

"Comprendo".

"Me alegra. La mayoría de la gente no lo hace , dijo Andy. "Cuando comencé a trabajar en Walton Works #2 teníamos muchas metas y objetivos. Un general llegó incluso a realizar una fiesta de motivaciión, con todo y camisetas y canciones de la compañía.

"El único problema era que a nadie le interesaban las metas. Cantamos porque la fiesta era buena hacía calor y la cerveza estaba bien fría. Y después la gerencia no comprendía por qué nada había cambiado. veces creo que la estupidez es el talento que más si necesita para progresar en nuestra compañía rió Andy, con desprecio.

Seguramente vio la sorpresa reflejada en mi rostro porque añadió tímidamente:

"Lo siento. No me refería a usted. Mi esposa decir que no he dejado de quejarme desde el día que, siendo niño, descubrí que los vaqueros siempre vencían a los indios en las películas vespertinas de los sábados".

Más adelante habría de descubrir que Andy, aunque profundamente orgulloso de su herencia india, sentía bien de ser como era y tenía suficiente amor propio para burlarse de sí mismo sin problema.

"Creo que la gente confunde la noción del apoyo compartido con la de la conciencia compartida", dije "Eso es muy cierto", dijo Andy. "Esas mofetas deja unas buenas lecciones. Su meta es controlar todo patio. Yo conozco esa meta, pero estoy muy lejos do compartirla.

"Me pondré a trabajar en las metas", prometí.

"Hágalo. Pero no olvide que algunas veces la mejor rnanera de dirigir consiste en averiguar hacia dónde va la gente para ponerse al frente del grupo. Mi responsabilidad es fijar las metas para el departamento de acabado, pero la verdad es que, de diez metas, solamente dos o tres son críticas. Puedo permitir que el grupo establezca las demás por su propia cuenta".

Aunque no hablamos de eso ese día, durante nuestro trabajo para llevar la planta a Gung Ho, Andy me enseñó que debía tener dos tipos de metas:

Primero, metas de resultados. Planteamientos claros sobre lo que deseábamos alcanzar, ya fuera en unidades trabajadas, acabadas o despachadas, o cuentas cobradas, o cualquier otra cosa.

Segundo, metas de valores. Planteamientos que describieran el impacto que deseábamos tener sobre la vida de los miembros de nuestro equipo, de los clientes, de nuestros proveedores y de los integrantes de la comunidad.

También aprendí más adelante que las metas son mojones que se clavan en el paisaje del futuro entre el punto donde uno se encuentra y el lugar al cual desea llegar. Ayudan a enfocar productivamente la atención.

"Así, un trabajo que vale la pena implica comprender la manera como dicho trabajo contribuye a mejorar el mundo y es además trabajo que ayuda a alcanzar una meta clara y compartida", dije. "¿Y el tercer punto de su lista eran los valores?", pregunté a Andy.

"La importancia y las metas ponen en marcha a la gente. Pero los valores sostienen el esfuerzo. Ningún trabajo que valga la pena puede llevar a una meta a la cual se llega haciendo trampa. No puedo saber cuáles son todos los valores de las ardillas, pero sé que los tienen. Por ejemplo, valoran la vida propia y la de los demás. Si llega un halcón o un zorro, no escapan para salvarse a sí mismas. Parlotean para dar la alarma. Para ser Gung Ho es preciso tener valores".

¿Y de dónde provienen esos valores? ¿Del equipo de empleados o de la gerencia?", pregunté.

"De ambos. Pero los valores, son más la responsabilidad exclusiva de la gerencia que las metas. Con las metas, generalmente hay dos que son críticas. Con los valores, cada uno de ellos es crítico.

"Las metas se pueden transar y negociar. A veces, la ruta más rápida para llegar a donde se desea no es una línea recta. Pero con los valores solamente hay líneas rectas. Los líderes deben insistir en que todo el mundo siga una línea recta".

Antes de proseguir, Andy hizo una pausa para permitirme reflexionar. "En una organización Gung Ho, los valores son los que mandan. Los valores son para guiar su conducta, no para que usted guíe a otros. Usted es líder, no policía. Pero al mismo tiempo, usted debe garantizar que la organización esté internamente sincronizada, todo el mundo cantando con la misma partitura. Así como no se puede obligar a la gente a coincidir con las metas, tampoco se le puede obligar a estar de acuerdo con los valores, pero lo que usted sí puede y debe hacer es imponer obediencia. Si la gente no respeta sus valores, debe buscar trabajo en otra parte. Usted no conservaría a alguien que no trabajara en pro de las metas de resultados. Tampoco conserve a la persona que no esté dispuesta a honrar sus valores".

"Eso ya lo hice hoy", anoté. Ya le había dicho a Andy anteriormente que el gerente de su división y yo habíamos partido frazadas.

"Sí, lo hizo, ¿verdad?", dijo Andy. "Estoy seguro de que continuará aferrándose a sus valores en el futuro. Una vez anunciado un valor, no podrá dejarlo de lado sencillamente por inconveniente".

"No creo que eso sea problema", dije.

"Generalmente no lo es. Pero en ocasiones un valor puede tener consecuencias imprevistas. Por ejemplo, uno de nuestros valores en el departamento de acabado es respetar la dignidad del trabajo. Suena como una idea maravillosa y lo es. Sin embargo, a medida que mejoró nuestra productividad, descubrimos que algunas personas se quedaban atrás en su desempeño. No se debía a falta de esfuerzo o de interés. Sencillamente el resto de nosotros había rebasado la capacidad de esas personas para participar plenamente. El problema era qué hacer con ellas".

"Entiendo perfectamente. Un problema difícil".

"En realidad no, cuando uno lo piensa. Si realmente valoramos la dignidad del trabajo, debemos respetar el derecho de todos a trabajar. Por consiguiente, decidimos que mientras una persona estuviera dando el máximo de sí misma sin entregarse a la pereza, no le negaríamos el derecho a trabajar. Podríamos ponerla en otro puesto donde pudiera continuar contribuyendo, pero no la despediríamos. De esa manera todos conservan la dignidad de un trabajo. Es uno de nuestros valores centrales".

"Eso explica por qué tienen algunas personas con un bajo nivel de desempeño. El gerente de división afirmaba que usted podría incrementar la productividad en dos puntos eliminando los pesos muertos".

"Se equivocaba en dos cosas", dijo Andy riendo. "Primera, es probable que estas personas nos estén costando tres puntos en productividad. Segunda, si las despidiéramos, no tardaríamos en perder todos nuestros valores, lo cual significaría el fin de Gung Ho y un descenso de diecisiete puntos en productividad. Quedaríamos al mismo nivel del resto de la planta".

"Buen punto", admití.

"Eso es lo que ocurre con los valores. Deben sostenerse en tiempos difíciles. De lo contrario no son valores sino lemas de moda. Una ética de conveniencia".

"Por tanto, los valores emanan de los líderes. Quizás con algo de consulta. Entonces, como usted dijo, los valores son los que mandan".

"Tienen que serlo", dijo Andy. "Si los valores no son los que mandan, será imposible mantener la actitud de Gung Ho".

La siguiente lección de Andy fue importante. "Retrocedamos un momento. Usted dijo que 'los valores emanan de los Líderes. Los valores no se establecen de la misma manera que las metas. En el minuto, en el segundo mismo en que usted anuncia una meta, ésta se hace realidad. Queda establecida. Pero usted podrá proclamar un valor tantas veces como desee y éste sólo se hará realidad cuando usted lo demuestre en la manera como actúe y en el comportamiento que les exija constantemente a los demás. Las metas son para el futuro. Los valores son el presente. Las metas se establecen. Los valores se viven. Las metas cambian. Los valores son rocas inmutables en las cuales se puede confiar.

"El abuelo decía 'las rocas no se dejan arrastrar por la fuerza del río. Solamente los guijarros ruedan, aunque se los llame rocas'".

Comenté que el abuelo había sido muy sabio y Andy añadió riendo: "La persona más sabia que he conocido. Pero al igual que la mayoría de los sabios, él aprendió de otros. Creo que tomó la idea de las rocas y los guijarros de uno de sus poetas predilectos, Manly Grant. Le mostraré".

Andy sacó un libro de la cabaña, lo abrió en una de tantas páginas marcadas y me mostró un poema:

Afianzarse o rodar

Las rocas se sostienen con firmeza mientras la fuerza del agua estremece los guijarros a voluntad.

¿Llamar roca a un guijarro? ¿Afianzar su destino? Con la primera creciente continuará rodando. La diferencia no está en su nombre o en su destino sino en su actuar. En lo que hacen.

El tamaño marca el destino, pero el control está en tus manos.
¿Serás roca o guijarro? ¿Habrás de afianzarte o rodar?

-MANLY GRANT
Rimas para la tierra

Andy llevó el libro a la cabaña donde se dispuso a hacer aseo para dejarme reflexionar sobre todo lo que había aprendido.

Ahora conocía la esencia del espíritu de la ardilla. Un trabajo que vale la pena, lo cual significa tres cosas:

Ser importante
Conducir a metas compartidas
Basarse en los valores

Mientras observaba el paso lento de la tarde sobre el claro del bosque pensaba cuán diferente sería la fábrica si el espíritu de la ardilla fuese la guía de cada uno de los integrantes del equipo.

Al poco rato cerramos la cabaña y emprendimos el regreso a Walton.

Ya en la autopista se cernió nuevamente sobre mí el espectro de mil quinientas familias que dependían de la claridad con la cual yo pudiera comprender y aplicar las lecciones de Andy. Y no sabía en ese momento que la sensación sería mucho, pero mucho peor, cuando comenzara a ponerles nombres y rostros a las personas que dependían de mí.

Cuando Andy me depositó de nuevo en la planta, le devolví el casco y le pregunté: "Dijo que era responsabilidad del líder imponer el respeto por los valores. Pero eso no servirá para las metas que establezca. ¿Qué debo hacer para que la gente apoye mis metas?"

"Una pregunta fácil con una respuesta compleja", replicó Andy mientras apagaba la Harley. "Mientras más se acerque a Gung Ho, mayor será el nivel de confianza. Eso es lo que usted necesita. Confianza. A medida que crezca la confianza mutua, tendrá mayor apoyo para sus metas".

"Va a ser muy difícil lograr que alguien de este sitio confíe en la gerencia", dije desconsoladamente.

"Difícil, pero no imposible", dijo Andy. "Descubrí que no podía ordenarle a la gente que apoyara mis metas. Podía insistir en que respetara ciertos valores, pero no obligarla a que se comprometiera con las metas. Lo único que podía hacer era decirle cómo se beneficiaría e invitarla a unirse a mí".

"Ya comprendo por qué el departamento tardó cinco años en llegar a Gung Ho".

"Sí, no sucedió de la noche a la mañana. La gente necesita tiempo. Y, como ya dije, usted tendrá que estar dispuesta a explicar por qué son importantes las metas y mostrar con veracidad la forma como se han de beneficiar las personas. Grabe esto en su mente en letras grandes: DECIR LA VERDAD.

"El juramento en un tribunal es 'decir la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad'. De eso estamos hablando aquí y es un propósito muy exigente”.

Tras una pausa, prosiguió: "Es mucho más que dar ejemplo. Es necesario hablar con la verdad desde el principio".

Andy me dijo también que decir la verdad y nada más que la verdad era una cosa pero otra muy distinta era decir toda la verdad.

"Los gerentes mantienen el control reservándose la información con el pretexto de que es delicada. Es una manera maravillosa de disfrutar del poder, pero no genera confianza. Si desea que su equipo sea Gung Ho, debe decirles a todos toda la verdad, lo cual significa que la información es propiedad de todos".

Más adelante aprendería que practicar lo que predicaba era muy difícil. Pero más dura todavía sería la prueba de predicar un mensaje veraz en primer lugar. En las situaciones duras era difícil no tapar las cosas reteniendo información, guardándome mis opiniones o endulzando mis palabras.

"Diré la verdad", prometí. "¿Qué más podré hacer?"

“Todo gira alrededor de la confianza. Además de la sinceridad total, tendrá que anteponer el bienestar de los integrantes de su equipo a todo lo demás. En el departamento de acabado tenemos una constitución de cinco puntos. El primero es proteger la salud, la seguridad y el bienestar de todas las personas del departamento", dijo Andy.

"Muy interesante. En la oficina principal siempre damos prioridad a las utilidades. Entregar rendimientos a los accionistas".

"Ah, sí. La oficina principal. El hogar de las mofetas", rió Andy. "Las utilidades ni siquiera quedaron incluidas en nuestra lista de cinco puntos. Ni nada que se pareciera a la tasa de rendimiento sobre la inversión. Pienso que si las cosas esenciales se hacen bien, todo lo demás viene por añadidura".

"Así tiene que ser, Andy. En la oficina principal asignamos un catorce por ciento de los ingresos por ventas para cubrir los costos de acabado. Considerando hasta qué punto están por debajo del presupuesto, ustedes están generando dinero a dos manos. ¡Ese departamento suyo es una mina de oro!"

"No siempre fue así. En una época traté de manejar mi departamento con base en los informes contables. Estaba obsesionado con la cantidad de trabajo defectuoso y cosas como el análisis de costos basado en la relación entre el tiempo extra y los materiales. Ahora ni siquiera recuerdo de qué se trataba todo eso. No me mal entienda. Los informes contables contienen información valiosa y es necesario saber lo que está sucediendo. Además, es información que se debe compartir con el equipo. Ha visto todos los cuadros y las tablas de números que hay por todo mi departamento. Pero descubrí que es preciso ir más allá de las cifras. El trabajo debe verse como algo más que simples unidades".

Andy hizo una pausa antes de continuar: "Dirigir un negocio con base en las cifras es como jugar baloncesto con los ojos en el tablero de puntuación en lugar de la pelota. Si desea tener éxito, ocúpese de lo esencial. Y lo más esencial es el equipo de gente".

Andy pasó la pierna sobre la motocicleta, pero yo no estaba lista para dejarlo ir aún. Tenía un par de preguntas para las cuales necesitaba respuesta.

¿Y qué ocurre con los clientes? ¿Porque no ocuparon el primer lugar en su constitución?", inquirí.

"Los clientes vienen inmediatamente después de los integrantes del equipo. La función de una organización consiste en velar por los clientes, pero la razón de su existencia es servir a las personas que trabajan en ella y también a la comunidad en la que residen.

"Son muchas las cosas que necesitará para crear confianza, pero ya le he dado las dos más importantes. La honestidad y el bienestar de los integrantes del equipo. Si hace eso, lo demás vendrá por añadidura fácilmente".

"No obtendré el apoyo de la noche a la mañana", anoté para mí misma tanto como para Andy.

"No. Pero hay una manera rápida. Se llama el temor. Las personas atemorizadas tienden a aferrarse a los planes de salvamento. Pero el apoyo conseguido de esa manera se puede evaporar con la misma facilidad. No creo que ésa sea la manera de comenzar, a pesar de que tenemos poco tiempo".

"Estoy de acuerdo", dije. "¿Entonces dónde comienzo?"

"No sé", replicó Andy. "Yo comencé con seis personas. Nos reuníamos a beber unas cervezas dos veces por semana y hablábamos. Cuando comprendieron el espíritu de la ardilla y sintieron el entusiasmo, atrajimos a dos personas más. Sencillamente lo fuimos ampliando. Pero con el tiempo que usted tiene... ¿quién sabe?"

Sospechaba que Andy sabía muy bien cuál debería ser mi punto de partida. También adivinaba que debía ser una de esas cosas que, en la vida, es mejor descubrir por cuenta propia y que Andy me consideraba capaz de hacerlo.

"Está bien", dije. "Trabajaré en eso. ¿Cuándo será mi lección sobre el estilo del castor?"

"Cuando lleguen las primeras lluvias fuertes", dijo Andy encendiendo nuevamente el motor de su Harley. "El estilo del castor viene con el primer aguacero. Por aquí eso sucede hacia mediados de septiembre".

"Gung Ho, amiga", gritó por encima del ruido de la motocicleta mientras se alejaba.

"Gung Ho, amigo", grité yo también.

Mediados de septiembre. Significaba que contaba con unas dos semanas para echar a andar el espíritu de la ardilla. No hay problema, me dije mientras abría la puerta de mi automóvil. Dos semanas seguramente era el tiempo perfecto.

Mañana sería mi tercer día en la empresa. Al finalizar el primer día había descubierto que tenía problemas serios. El segundo día había traído esperanza. Al entrar en mi oficina me preguntaba a dónde me llevaría ese tercer día. Era temprano. Me senté sola ante el escritorio con una cartulina y lápices de colores.

Al poco rato tenía un cartel para colgar detrás de mi escritorio, ilustrado con lo que, en mi opinión, era un dibujo muy bueno de una ardilla. Se veía así:

El espíritu de la ardilla:
TRABAJO QUE VALE LA PENA

1. Saber que contribuimos a mejorar el mundo.
2. Trabajamos juntos para lograr una meta compartida.
3. Los valores son la guía de todos los planes, las decisiones y las actuaciones.

Mis gerentes de división habían salido en masa el día anterior y esa mañana llegaron también en masa. Les avisé que me reuniría con ellos en diez minutos.

Pedí café a la cafetería. "Doble cafeína. Bien negro", le dije al cocinero. Necesitaba que todos estuvieran bien despiertos.

Cuando terminaron de acomodarse, comencé a hablar de lo que nuestros productos significaban para los clientes. Mientras hablaba, noté que afloraban algunos destellos de orgullo. Nada espectacular, vale señalar. Pero los ojos permanecieron abiertos.

Mis palabras finales también captaron la atención de todos.

"Me gusta creer que sé cuál es la razón de ser de esta compañía. No obstante, quisiera conocer sus opiniones. Quisiera que organicen sus ideas alrededor de tres conceptos: ¿Por qué estamos aquí? ¿Cuáles son nuestras metas? ¿Cuáles son los valores que han de guiarnos? Nos reuniremos nuevamente mañana temprano aquí mismo. Espero escuchar sus ideas".

Ante la sugerencia de que debían aportar sus propias ideas, vi gestos que iban desde dolor agudo hasta pánico total. Me limité a sonreír y poner fin a la reunión.

Debo reconocer que disfruté sus retorcimientos de angustia. De haber sabido que no tardaría mucho en retorcerme yo misma, habría sentido más compasión.

La llamada entró al medio día. El viejo Morris estaba en la línea y no sonaba nada feliz. Las cifras de Walton Works #2 no eran buenas. ¿Qué iba a hacer yo al respecto? Llegado el momento habría que cerrar la planta a menos que yo hiciera algo para mejorar.
Comprendí muy bien el mensaje. Era yo quien debía mejorar. Llevaba en mi cargo dos días y medio y era la dueña del problema.

"¿Cuánto tiempo tengo?"

"Espero ver resultados para Navidad. Son cuatro meses. Creo que es un tiempo más que razonable".

Podría jurar que oí la risa malévola del viejo Morris después de colgar el teléfono.

Acongojada, a la hora del cambio de turno salí hasta el sitio donde Andy estacionaba su motocicleta y le di las noticias.

"Le conté que mi esposa decía que todavía sentía la rabia que me habían provocado esas películas de los sábados, ¿recuerda?"

“¿Y?"

"Bueno, probablemente tenía razón, Pero también aprendí algo de ellas. Aunque los indios perdían todas las semanas, al medio día del sábado siguiente siempre estaban listos para salir a pelear nuevamente. Es probable que el viejo Morris nos haya aplastado, pero debemos estar listos para pelear otra vez el sábado".

"Andy, no tenemos tiempo. Podremos pelear, pero no venceremos en cuatro meses".

"Bien, entonces tenemos que conseguir más tiempo".

"¿Que el viejo Morris me conceda más tiempo para quedar bien? ¡Olvídelo!"

"Cuatro meses. Fin del año. Creo poder conseguir que nos den hasta agosto. Eso es un año. Tendremos que hacerlo en un año", dijo Andy.
"¿Cómo podrá conseguir que nos den plazo hasta agosto?", inquirí, mientras con el tono de mi voz lo que realmente pregunté, fue: ¿"Quién diablos cree que es? Pero Andy no se ofendió. Sólo sonrió y dijo: "Tengo una idea. ¿Confía en mí?"

"No creo que tenga nada que perder", respondí haciendo un esfuerzo por sonreír también. "¿Gung Ho, amigo?"

"Gung Ho, amiga", me dijo haciendo la señal de ánimo con los pulgares.

Esta vez también partió sin volver la cabeza una sola vez. Me quedé ahí mirando la motocicleta y pensando que si estaba dispuesta a dirigir la planta de la mano de las ardillas, los castores y los gansos, ¿por qué no confiar en que la influencia de un jefe de departamento fuera mayor que la del viejo Morris en la junta directiva?

El viernes por la mañana ocupé mi silla a la cabeza de la mesa mientras iban llegando los gerentes de división. Las primeras intervenciones fueron ambiguas y cortas. Mi actitud fue de verdadera paciencia y gentileza y, finalmente, con algo de esfuerzo, comenzaron a aflorar algunas ideas y pensamientos verdaderamente sinceros. Había un rescoldo de orgullo auténtico, pero era obvio que se necesitaría bastante tiempo para que la gente pusiera su corazón en el trabajo. Era mínimo el interés por fijar metas de crecimiento que exigieran gran esfuerzo e implicaran un desafío real. La conversación sobre valores despertó apenas un ligero interés.

Más adelante, esos mismos gerentes desempeñarían un papel crucial en llevar a Walton Works #2 al nivel de Gung Ho. Jamás lo habríamos logrado sin su gran esfuerzo y apoyo. Pero eso sería después, mucho después.

Anuncié que a partir del lunes siguiente nos reuniríamos a diario durante una hora después del almuerzo para hablar de tres puntos: por qué existíamos, cuáles deberían ser nuestras metas de corto y largo plazo, y cuáles eran nuestros valores. Tenía muy pocas dudas sobre un par de metas y de valores en los que insistiría, pero deseaba saber lo que ellos aportarían.

Al medio día del sábado, Andy se presentó en mi oficina.

"Estaba seguro de encontrarla aquí. No se puede pasar todo el fin de semana en la oficina. ¿Qué quiere hacer? ¿Ir al cine para ver a los vaqueros vencer a los indios, o pasar la tarde en la cabaña?"

"Creo que ya vi la película. Vamos a la cabaña".

Y así comenzó una tradición. Las tardes de sábado en la cabaña. Le pregunté cómo iba su idea para postergar el cierre de la planta hasta después de la Navidad.

"Mala idea", dijo riendo. "Pero no se preocupe. Estoy trabajando en otra".

Me hubiera gustado encontrar más consuelo en la seguridad de sus palabras. En la cabaña repasamos nuestra situación y formulamos planes para la semana siguiente. El miércoles llevaríamos el proceso al siguiente nivel, pasando de los gerentes de división a los jefes de departamento. Significaba incorporar a otras cincuenta personas. Una semana después involucraríamos a los trabajadores principales, otras doscientas personas.

Esa tarde le pregunté a Andy por qué el abuelo había empleado la expresión "Gung Ho". No parecía encajar con las ardillas, los castores y los gansos. "No encaja", convino Andy, "pero sí encajaba con el abuelo. Había participado en la Primera Guerra Mundial y su forma de hablar estaba salpicada de frases y términos militares. Me dijo que Gung ho era una expresión china que significaba 'trabajar juntos' y había sido el lema de los aviadores de asalto de Carlson durante la Segunda Guerra Mundial". (Al mando del teniente coronel Evans E Carlson, los hombres de la segunda división de aviadores de asalto de la marina se hicieron famosos por su entusiasmo, trabajo en equipo y resultados notables. La unidad se formó siete semanas después de Pearl Harbor y sus éxitos se documentaron en el libro Gung Ho! escrito por el teniente W S. Le Francois. Cuando el libro se llevó al cine en una película protagonizada por el ídolo de los años de la guerra, Randolph Scott (con Robert Mitchum como coprotagonista), la expresión "Gung Ho" quedó incorporada en el idioma inglés para describir una actitud de entusiasmo, energía y dedicación sin límites frente a una actividad cualquiera.)

Cuando traté de averiguar más sobre el estilo del castor, Andy asumió su gesto de estoicismo indio y canturreó, "El estilo del castor viene con los primeros aguaceros". Opté por pensar que era su forma de decirme que ya tenía suficiente trabajo entre manos, y tenía razón.

Los días que siguieron fueron intensos, agitados y a veces divertidos. También viví momentos de pánico y noches de insomnio. No podía pasar frente a un parque infantil sin mirar a los niños y pensar que sus padres y madres trabajaban en la planta.

Para combatir los efectos paralizantes de la preocupación recorría la planta todas las mañanas y luego cruzaba hasta el edificio donde estaba el departamento de acabado. Ahí estaba. Una joya de Gung Ho. El talismán que me demostraba que podía hacerlo si tan sólo tuviera el talento para lograr que despegara. Si tan sólo tuviera el tiempo.

En las tardes iba de departamento en departamento de la planta principal arrastrando conmigo a un gerente de división para conversar con los trabajadores y tratar, por sugerencia de Andy, de llamarlos miembros del equipo.

Durante esas reuniones, mi labor consistía en señalar las razones por las cuales Walton Works #2 contribuía a mejorar el mundo. No todos salían convencidos la primera vez. Pero escuchaban y yo siempre abría las reuniones con el mismo mensaje.

Cuando comprendieron que realmente deseaba hablar de metas fijadas conjuntamente y no impuestas por mí o por los gerentes de división o por la oficina principal, comenzaron a bajar la guardia. Los corchos llevaban tanto tiempo tapando las botellas que al aflojarse, saltaron. Pero, al igual que los gerentes de división, los trabajadores no tenían puesta la atención en lo que podían hacer ellos mismos sino en lo que deseaban que la empresa hiciera. Tardarían un tiempo en comenzar a ver que ellos y la compañía eran una sola entidad.

Lo interesante fue que a medida que comenzaron a participar en la fijación de las metas, se tornaron más receptivos a mi mensaje sobre la contribución que hacían con su trabajo. Sobre el hecho de que eran importantes. Fijar las metas y comprender el verdadero significado de nuestro trabajo fueron las dos cosas que echamos a andar al tiempo, aunque paso por paso.

No fue fácil lograr que hablaran sobre los valores. Andy me decía que era de esperarse. Los valores, además de ser corporativos también eran personales y no era fácil poner a la gente a hablar de cosas personales. Ten paciencia, me decía; ya sucederá.

Pero el proceso fue lento. Transcurridas dos semanas percibí un cambio de actitud, pero la diferencia era mínima y yo sabía que era frágil. Lo que fueran el estilo del castor y el don del ganso, tendrían que ser cosas muy poderosas para que la planta pudiera continuar funcionando después del día de Año Nuevo.

"Un año", protestó Andy cuando me lamenté de la lentitud con la cual avanzábamos. "No olvides que estoy trabajando por conseguir un año".

"Lo siento. Lo olvidé. Pero aun así...".

"Aun así saldremos con la cabeza en alto. Tengo mi confianza puesta en un año y tengo toda la fe en que lo lograremos".

Algunos días creía que durante las películas de los sábados Andy debía pensar: "Esta semana ganarán los indios. Esta semana con toda seguridad perderán los vaqueros". Apreciaba su optimismo. Pero me era muy difícil compartir ese optimismo.

Para entonces ya le había comunicado a mis gerentes de división el significado del cartel ilustrativo del espíritu de la ardilla, aunque todavía no les había revelado su origen ni mi meta final de Gung Ho. Los gerentes de división no estaban listos para aceptar la idea de que hubiera otra persona en la planta que supiera más que ellos acerca de cómo manejar el taller.

Pero se interesaron por lo que yo intentaba hacer y juntos habíamos ampliado el proceso a toda la planta, con la excepción del departamento de acabado. Yo había asumido la dirección de ese departamento tras la salida del gerente de la división. Me reuní con ellos, les revelé lo que teníamos entre manos, y les hice jurar que guardarían el secreto.

"La rivalidad entre departamentos podría dar al traste con todo esto antes de comenzar. Deseo que ustedes pasen desapercibidos por ahora". La gente del departamento de acabado tomó el juramento.

Yo también había tomado un juramento. Allí mismo en la planta había 150 miembros del equipo que sabían mucho más que yo sobre Gung Ho, pero le prometí a Andy no tratar de sacarles información. Me había dicho que era importante seguir el proceso en orden.

Así que me dediqué a inculcar el espíritu de la ardilla: trabajo que valía la pena. Primero, comprender que Walton Works #2 contribuía a mejorar el mundo. Segundo, trabajar hacia una meta compartida y tercero, asegurarse de que los valores sirvieran de guía para todos los planes, las decisiones y las actuaciones.

Una de mis batallas más difíciles fue abrir los canales de información. En ese momento solamente trataba de poner algunos fundamentos en manos de los gerentes de departamento. Cualquiera hubiera creído que trataba de revelar secretos militares de estado al enemigo, a juzgar por las reacciones y los obstáculos que encontré. Pero estaba decidida y después de murmurar algo sobre censuras por falta de colaboración, los gerentes de división comenzaron a soltar información. Reconozco que utilizar amenazas no era la mejor forma de conseguir apoyo. Pero yo no era perfecta en ese entonces, como tampoco lo soy ahora. Sin embargo, en la actualidad me esfuerzo por tener siempre presente lo que estoy haciendo realmente y por respetar a los demás.

El sábado siguiente Andy montó todo un espectáculo de examinar el cielo antes de salir hacia la cabaña. Después tomó una hoja, la desmoronó con la mano y lanzó los pedazos al aire, los cuales fueron arrastrados por la brisa una corta distancia. Andy observó la caída de los trozos al suelo y después de un canto corto pero que sonó muy formal, anunció: "Venir tormenta fuerte. Cancelar viaje. Estilo del castor mañana".

La picardía de su mirada y la parodia exagerada del lenguaje indio de película del sábado habrían debido alertarme, pero caí en la trampa.

“¿Puedes saber que se avecina una tormenta mirando este cielo despejado y despedazando una hoja?"

"Eso, más el espíritu del tiempo de la caja mágica", afirmó Andy. "Medicina poderosa".

Alzando los ojos al cielo, Andy extendió los brazos a los lados como si quisiera abrazar el firmamento y entonó: "Conoce el nombre del espíritu del tiempo y conocerás el futuro".

“¿sí?” le insté a continuar.

"Willard Scott. Canal Dos. Siete A.M. Seguido por Sandy, la señora del informe local del tiempo. Muy confiable. Medicina poderosa. En cuanto a las hojas, son un espectáculo insuperable para los turistas y los jefes ingenuos".

En ese momento pasaron por mi mente mil formas, de desquitarme de Andy, pero le mostré mi sonrisa más dulce para demostrarle que podía soportar una broma.

Mas el estilo del castor nos llamaba. Andy había prometido que me enseñaría la lección del abuelo sobre el estilo del castor cuando llegara el primer aguacero.

Los meteorólogos de la caja mágica demostraron ser una medicina realmente poderosa. A las 3:00 P.m. comenzó a llover y continúo lloviendo a cántaros durante seis horas. El río vecino de la planta, normalmente plácido y lento, se convirtió en un torrente turbulento y agitado. Al parecer, esta clase de lluvias llegaban todos los años en septiembre.

Cuando salí de la iglesia al medio día del día siguiente, el cielo se había despejado y el sol brillaba sobre las calles húmedas de Walton. Pero mi ánimo no había decaído con el agua. Había llovido y el siguiente paso sería el estilo del castor.

El servicio de la iglesia episcopal de Andy terminó diez minutos antes que el de mi iglesia presbiteriana y él estaba esperándome afuera.

"Gung Ho, amiga", fue su saludo cuando llegué corriendo por el andén para subirme a la motocicleta.

"Gung Ho, amigo", respondí mientras me abrochaba el casco y le rodeaba la cintura con los brazos. "Démonos prisa".

Nuestro destino resultó ser la cabaña y Andy insistió en que almorzáramos. "Tenemos toda la tarde para el estilo del castor".

"Andy, estamos hablando del futuro de mil quinientas personas, sin contar todo el pueblo de Walton".

"Comer primero. Estilo del castor después".

La táctica de la culpabilidad o la intimidación no me llevaría a ninguna parte. Comí mi emparedado obedeciendo la sugerencia, con el consuelo de que pronto tendría la siguiente pieza del rompecabezas. La siguiente clave para salvar a Walton Works #2.

"Imagino que harás tu siesta acostumbrada en la hamaca después del almuerzo", acusé.

"Claro que no. Tenemos trabajo por hacer. Es hora de partir".

Y partimos. Nos internamos a paso rápido en el bosque por detrás de la cabaña. Al poco rato el sendero desembocó en una carretera utilizada en alguna época para la operación maderera, y la seguimos durante un kilómetro. Después tomamos otro sendero a la derecha hasta llegar al borde de un estanque rodeado por una trocha estrecha.

La lluvia había rebosado el estanque. Los árboles estaban dentro del agua. En algunos puntos había desaparecido la

trocha. Del otro lado llegamos hasta un árbol grande en el cual, a una altura de tres metros, había varias tablas ancladas entre dos ramas grandes y el tronco. Para subir había una escalera improvisada.

"Ya llegamos", dijo Andy. "Subamos".

Era el sitio perfecto para ver desde arriba una presa de castores sémidestruida por las lluvias. El agua se derramaba por encima de una sección de cinco metros que había perdido los últimos sesenta centímetros de ramas, árboles y lodo. Ya había ramas nuevas ancladas sobre la base vieja.

Nos sentamos con las piernas cruzadas y Andy me entregó unos binoculares.

"Normalmente los castores hacen los trabajos de mantenimiento en la noche, pero este roto es grande. Trabajarán en él durante el día. Allí está su refugio".

“¿Ese montón de palos?”

"Exacto. La entrada es por debajo del agua. En el interior, el piso está por encima del nivel del agua, pero ésta protege la entrada. Aunque comenzáramos a desbaratar el exterior, podrían deslizarse por debajo del agua y escapar. Es crítico para ellos controlar el nivel del agua".

"E] espíritu de la ardilla", anoté.

"Exactamente. Pero ésta es una sociedad y una comunidad más compleja que la de las ardillas. Aquí suceden muchas más cosas y hay mucho más para aprender".

Nos sentamos a esperar en silencio. Me puse a pensar en todas las cosas que dependían de esas próximas horas. Si en algún momento llegara a olvidar el tiempo que tenía, ahí estaba el viejo Morris para mantener mi atención fija en el calendario.

"Supe que ha realizado muchas reuniones para mejorar el estado de ánimo", había dicho ásperamente cuando me llamó el viernes. "Si dedicara su tiempo al trabajo quizás podría salvar esa planta. El éxito no cae del cielo. Hay que trabajar duro para conseguirlo. Pero continúe. Organice sus reuniones. Ya viene la Navidad'.

Sabía cuál era el regalo de Navidad que tenía en mente para mí y estaba decidida a arruinarle la fiesta. Pero el tiempo estaba a su favor. Andy continuaba insistiendo en que tenía un plan. Sin él teníamos apenas tres meses y medio para hacer lo imposible.

Un tirón de la manga me volvió a la realidad. En la superficie del agua se veía una cabeza de color pardo, cubierta de piel brillante. El castor, al comenzar a moverse, dejó tras de sí la estela delatora. Después aparecieron otras tres cabezas.

Andy habló en voz baja. "El espíritu de la ardilla lleva a Gung Ho únicamente cuando va de la mano del estilo del castor".

Era fácil comprender por qué la expresión "aplicado como un castor" formaba parte de nuestro idioma. Al igual que las ardillas, parecían incansables. Por suerte, la crecida había puesto muchos árboles a su alcance. Los castores los cortaban con los dientes en un proceso bastante ruidoso, nuevo para mí, y luego los arrastraban por el agua hasta el sitio de la reparación. Sosteniendo una rama entre los dientes se sumergían o halaban un tronco hacia arriba en busca de un lugar para anclarlo. Una o dos veces la corriente arrastró alguna rama conseguida con mucho trabajo. Pero era una molestia que los castores habían aprendido a manejar. Volvían inmediatamente a buscar otra.

Yo miraba, fascinada por el entusiasmo y la energía que los sostenía. Andy habló en voz baja de nuevo. "En el estilo del castor está la respuesta a la pregunta: ¿Quién manda aquí?"

¿Un castor jefe? No era fácil apreciar cuál de los castores era el superior. Después de media hora no había logrado dilucidar nada. El patrón que seguían era un misterio. Cuando creía haberlo descubierto, cambiaba. Acabé dándome por vencida.

"Lo lamento, Andy No sé. No parece que hubiera alguien al mando", dije en un susurro.

“¿Y si no hay nadie al frente de la operación, quién le dice a cada castor lo que debe hacer y cómo?" ayudó Andy.

"Imagino que se dan indicaciones entre si", me aventuré a responder.
"¡Eso es!", exclamó Andy con tanto entusiasmo que se escuchó el golpe de alarma de la cola de un castor contra el agua y cuatro cabezas desaparecieron debajo del agua.

"¡Upa! Me dejé llevar por la emoción", dijo Andy en tono normal. "Pero está bien. Permanecerán allá abajo un par de minutos. Eso nos da la ocasión de hablar en lugar de susurrar".

“¿Acaso el estilo del castor consiste en ser uno mismo su propio jefe?", le pregunté a Andy.

A manera de respuesta, Andy buscó en su maleta y sacó una talla de madera que reconocí inmediatamente. Era un castor de Andrew Payton. Con la cola sirviéndole de soporte, el castor estaba parado sobre sus patas traseras sosteniendo con las delanteras un palo que llevaba entre los dientes. Los detalles de la talla eran soberbios.

No me detuve a admirar la obra sino que le di la vuelta, omití el nombre y la fecha y leí el segundo secreto:

El estilo del castor:
EJERCER EL CONTROL
SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LA META

Andy dijo: "Cada castor tiene un alto grado de control sobre su propio destino. Ellos deciden cómo debe hacerse el trabajo. Operan como contratistas independientes".

Ahí estaba. El estilo del castor. Si hubiera tenido alguna duda sobre su significado exacto, Andy la habría despejado con lo que dijo a continuación.

"Aunque todo el mundo tenga el espíritu de la ardilla, la organización no puede ser Gung Ho si la gerencia obliga a los trabajadores a hacer todo conforme a unas reglas impuestas. Lo más probable es que el estilo de la gerencia no sea el de los trabajadores, de manera que éstos no podrán producir a la medida de sus capacidades. Además, es probable que el estilo de los trabajadores sea mejor. Mucho mejor. No hay nada que destruya más rápidamente a Gung Ho que la miopía y la mezquindad de la gerencia, la cual carcome el amor propio de los trabajadores al insistir en que las cosas se hagan a la manera de los jefes.

"¡Ay! Eso suena exactamente como Walton Works #2".
“Así es, ¿o no?", dijo Andy con su estilo característico de hablar sin rodeos. "Estos castores no logran estas maravillas de la ingeniería en respuesta a las órdenes de algún otro castor. Cada uno de ellos se ingenia la forma de reparar la presa. Si quieren trabajar en un extremo, está bien. Si desean traer ramas pequeñas, perfecto. Hacen uso de su buen criterio.

"Es importante comprender que estos castores hacen lo que hacen porque quieren. No porque alguien los obliga a hacerlo. El estilo del castor implica que los miembros del equipo deben ejercer el control sobre el cumplimiento de sus metas. El abuelo decía que era hacer el trabajo correcto de la forma correcta".

"Eso sí no suena como Walton Works #2".

"Claro que no. Esas personas no son realmente miembros de un equipo. Son trabajadores. Sus órdenes son cumplir órdenes. No es muy interesante. No llena. Pero cuando tú abras el espacio para que los empleados puedan opinar sobre la manera de hacer las cosas y acepten el desafío, esa planta se volverá irreconocible".

“¿No hay posibilidad de que yo pueda señalar el camino?", pregunté. "Suena como si lo que me estuvieras pidiendo fuera entregar la fábrica a los trabajadores, sólo que ahora deberán llamarse miembros del equipo, y eso es todo".

"Nada menos cierto. Tu labor como gerente general es la misma de cualquier buen líder. Hacer saber a la gente por qué su trabajo vale la pena. Decidir hacia dónde deseas ir. Asegurarte de que el equipo comparta tu meta. Ayudar a establecer los valores. Asignar los recursos. Mantener a raya a quienes hacen las reglas. Asegurarte de tener el apoyo que necesitas tanto adentro como afuera de la organización. Mantener la vista en el futuro para alejar las tribulaciones y estar lista para cambiar de dirección.

"¿En cuanto al equipo? Debes dejar trabajar a quienes en realidad hacen el trabajo. Tu deber como líder es saber hacia dónde va la planta. El deber de los miembros del equipo es llevarla hasta allá".

Pensé que Andy había terminado, pero prosiguió con una lección que habría de ser la más importante y útil de ese día.

"Al establecer las metas y los valores fundamentales, tú defines el campo de juego y las reglas. Tú decides quién juega en cada posición. Después debes abandonar el campo y permitir que los jugadores se encarguen del balón.

"Las metas y los valores son las rayas laterales. Los jugadores deben saber que, mientras se ajusten a las reglas, podrán jugar en cualquier parte dentro de las rayas. Y tendrán que saber que mientras la pelota esté en movimiento, tú permanecerás fuera del campo.

"Si deseas que las personas asuman el mando, tendrás que darles la libertad para hacerlo, y la libertad viene de saber con exactitud cuál es el territorio de cada quien. El hecho de saber hasta dónde pueden llegar sin salirse de los límites debe ir a la par con saber que el jefe no está ansioso por inmiscuirse y asumir el control".

"Es algo paradójico", dije yo. "Al establecer los límites se le da al mismo tiempo a la gente la libertad para moverse".

"Cuando les dices hasta dónde pueden llegar, lo que en realidad les estás diciendo es hasta dónde estás tú dispuesta a llegar", replicó Andy. "El abuelo decía que el Gran Espíritu dibujó en la mente de los castores una presa perfecta, les dio un río y unos árboles y luego les entregó el mando dejándolos solos".

Tras una pausa dije: "Si todo el mundo tomara decisiones por su lado como estos castores, sería un verdadero caos aun existiendo metas y valores para fijar los límites".

"Eso sería cierto si las personas fuéramos castores", dijo Andy. "Pero no lo somos. Hay varias cosas que nos diferencian de los otros animales. Los pulgares, el lenguaje y - en una medida mucho, pero mucho mayor que el resto de las especies - el hecho de trabajar juntos para lograr nuestras metas. Y recuerda que gracias al espíritu de la ardilla ya hemos establecido metas bien claras y compartidas. Podrá haber algunos rebeldes, los cuales no son malos si son pocos, pero en general la gente tiende a trabajar junta.

"El verdadero secreto del éxito como gerente está en descubrir lo que la gente hace de manera natural y después determinar la forma de adaptar la organización para aprovechar ese comportamiento natural. Son demasiados los gerentes que enfocan su labor al revés”.

“Podrá ser natural, pero tengo la sensación de que de todas maneras ha de ser muy duro", dije.

"Lo será. No será fácil para ti. Es difícil ser jefe sin ser mandón. Se necesita un alto grado de amor propio. Pero será más difícil para los miembros del equipo que para ti".

"¿Qué quieres decir? Ellos acaban teniendo mayor control. ¿Cómo puede eso ser difícil? ¿No es eso lo que desean?", pregunté.

"Es lo que la mayoría de ellos desea y con el tiempo responderán. Pero cambiar es difícil. Es probable que no les agrade la manera como se hacen las cosas en la actualidad, pero al menos saben manejarla. Los problemas viejos y conocidos de siempre son más cómodos que los nuevos y desconocidos".

Los castores comenzaron a salir del otro lado del estanque. Hicimos silencio y los observamos regresar a su trabajo. Trabajaban al estilo del castor: cada uno ejerciendo el control sobre la forma de cumplir la meta. El trabajo correcto hecho de la manera correcta.

Un rato después, algo alarmó a uno de ellos y entonces, golpeando el agua con la cola, se sumergió seguido rápidamente por los demás.

"Más vale que regresemos", dijo Andy. "Podemos continuar con la conversación por el camino".

Envolvimos la talla del castor en su bolsa protectora y la guardamos en el morral de Andy. Me daba tristeza irme, pero Andy me aseguró que podríamos regresar. "Pero tendrá que ser al caer la tarde. Se necesita que la presa se rompa para obligarlos a salir al medio día".

Tras rodear el estanque entramos a la carretera y Andy continuó con la lección.

"El abuelo decía:

El estilo del castor
hace realidad
el plan de Dios
para el castor

Reflexioné sobre esa frase mientras caminaba. "Es interesante. Tu abuelo decía que el espíritu de la ardilla hacía realidad el plan de Dios para el bosque y ahora el estilo del castor hace realidad el plan Divino para el castor".

"El primero se relaciona con las necesidades de la sociedad", replicó Andy. "El segundo, con las necesidades del individuo"..

"El estilo del castor describe la relación del individuo con la organización. Y conociendo esa relación, se puede comprender realmente el otro lado de la moneda, es decir, la relación de la organización con el individuo".

"¿Que es ... ?", pregunté.

"Piensa. ¿Cómo es el trato que un castor recibe de los demás?"

"Imagino que bastante bueno".

"¿Qué quieres decir con eso?"

"Bueno, que al parecer no se muerden ni pelean entre sí. No son como las ardillas. Siempre hay una ardilla espantando a otra. Por la manera como se agreden uno pensaría que no hay suficientes semillas para todas".

"Lo único que es peor que un jefe mandón es un montón de personas queriendo ser jefes", dijo Andy. “¿Qué más? ¿Obstaculizan el trabajo de los otros castores?"

"No. Cuando un castor pone una rama en un sitio, los otros la dejan ahí".

"Acertaste nuevamente", dijo Andy. "Los castores se respetan entre sí. No es posible ejercer el control si los demás destruyen todo lo que uno hace. Y un castor no oculta un buen árbol para que los demás no lo vean. Todos tienen acceso a los recursos disponibles para hacer el trabajo, lo cual incluye información precisa y actualizada acerca de todo. No hay secretos. El resto de la

organización debe apoyar para que cada quien pueda mantener el control sobre su trabajo".

Y después añadió: "Recuerda: Las personas que realmente tienen el control trabajan para organizaciones que las valoran como seres humanos. Organizaciones que respetan, escuchan y actúan sobre la base de los pensamientos, los sentimientos, las necesidades y los sueños de las personas.

Continuamos caminando en silencio mientras yo reflexionaba sobre eso. El estilo del castor abarcaba la relación entre un individuo y una organización desde ambos lados. El primero de los lados era el individuo que tenía el control. El segundo era una organización que permitía esa situación y la alentaba. Y en ese ambiente los pensamientos, los sentimientos, las necesidades y los sueños de los individuos eran respetados, escuchados y daban origen a determinadas actuaciones.

"En realidad es una regla de oro para la gerencia, ¿verdad?", dije.

"Nunca lo había visto así, pero tienes razón. Lo único que se necesita es valorar a los individuos como personas. Basta con hacer eso y se tiene todo".

Reí.
“¿Dónde está la gracia?”, preguntó Andy sorprendido. "Lo siento. No es falta de respeto hacia el abuelo.

Sólo pensaba cuán diferente es de la regla de oro del viejo Morris. Para él, 'Quien tiene el oro impone las reglas'".

Nunca lo había pensado, pero me di cuenta de que Andy debía tener la razón. El viejo Morris sólo podía estar en la cumbre cuando los demás estaban por el suelo.

Habíamos llegado a un punto de la carretera que se había inundado con la tormenta y estaba hecho un lodazal. Andy me ayudó a saltar como lo había hecho cuando íbamos hacia el estanque.

"Hemos hablado de dos lados del estilo del castor, pero en realidad son tres. Es más un triángulo que una moneda. El tercer lado es que los castores hacen un trabajo que están en capacidad de hacer. Construyen presas con árboles y lodo. No podrían ejercer el control sobre el cumplimiento de su meta si se les exigiera construir una presa de concreto. Para hacer realidad el esto del castor es necesario un trabajo factible. El abuelo decía que hay que darles a las personas trabajos que puedan hacer. No se puede esperar una producción superior a sus capacidades o a las destrezas adquiridas por medio de la capacitación".

"Eso es comprensible".

'ja", se burló Andy. "Quizás lo sea para ti, pero tendrías que mirar bien lo que sucede realmente en la fábrica. Las normas de producción a veces exigen diez horas de trabajo por ocho horas de tiempo y de remuneración. Ninguna persona y ningún departamento ha alcanzado esas cifras desde que algún tonto de la oficina principal las impuso hace más de diez años. Pero continúan pegadas en la pared, tal cual".

"Me encargaré de eso", anuncié.

Sin embargo, Andy había tomado impulso y no iba a ser fácil frenarlo.

"En la planta existe además el mismo problema a la inversa. En realidad es peor. Mucho peor. Tenemos unas normas de producción que se pueden cumplir antes del medio día en cualquier jornada mala. Cuando el nivel de exigencia es demasiado bajo, la gente no es feliz. Es un insulto", dijo Andy, pateando un terrón de tierra y echándolo a un charco de lodo para resaltar el punto.

"Habría pensado que estarían encantados con poder holgazanear”.

"En apariencia sí, pero en el fondo no. No hay nada que menoscabe el amor propio con mayor rapidez que saberse ladrón del sistema. No merecer la paga. Esa clase de herida no sana con halagos. Si las personas no pueden dar un buen día de trabajo a cambio de un salario justo, se sienten humilladas. Es algo que no perdonan fácilmente".

"Eso es muy interesante. Recuerdo que mi padre decía que pagar la contribución justa al Estado en impuestos era parte de un buen día. Jamás oí a otra persona decir que pagar impuestos fuera un componente de un buen día. Pero tenía razón. Siempre me he sentido orgullosa de ser contribuyente. De contribuir".

"No hay nada que humille más que obtener algo a cambio de nada. Es lo mismo cuando no se le permite a la gente contribuir, rendir de acuerdo con su capacidad', convino Andy.

"Y lo mismo sucede con los niveles de destreza", advirtió Andy. "Cada vez que se le exige a una persona realizar un trabajo para el cual no está capacitada se menoscaba el espíritu de Gung Ho. ¡Echa un vistazo a tu presupuesto para capacitación! Yo gasto más en víveres en un mes que toda la planta en capacitación o mejoramiento en un año.

"Cuando entraron en operación todas esas prensas nuevas de la sección H hace tres años, los operadores

tuvieron suerte de recibir los manuales para los controles del computador, pero ni pensar en capacitación. Y después el gerente de la división se preguntaba por qué había descendido la producción. Lo asombroso es que no hubiera llegado a cero".

"¿Entonces cuál es la respuesta?", pregunté. "Aunque ofrezcamos la capacitación necesaria, al parecer insultaré a la gente si le exijo poco. Y dices que exigir demasiado es casi tan malo. ¿Cómo hallar el justo medio?"

"La respuesta no está en fijar las exigencias justo en el medio", dijo Andy. "Limitarse a pedirles a las personas que hagan lo que están en capacidad de hacer sin mayor esfuerzo no crea la sensación de realización que necesitan para ser Gung Ho. Es necesario exigirles que den un poco más dándoles un trabajo que les exija lo mejor de sí mismas y les permita aprender y avanzar hacia terrenos desconocidos".

El consejo de Andy coincidía con mi propia experiencia.

"Esto tiene sentido. Personalmente me siento verdaderamente feliz cuando tengo un problema difícil que resolver", respondí. "Pero un problema que crea que puedo resolver. Como lo que enfrento en este momento. Llevar nuestra fábrica a un estado de Gung Ho. Me siento más viva y llena de ánimo ahora que lo que me había sentido durante años.

"No cabe duda de que será un verdadero desafío. Y creo que lo lograrás. Siempre y cuando que no cierren la fábrica antes. En la vida hay que estar preparados para que los vaqueros ganen de nuevo. Especialmente cuando uno no es el libretista".

El comentario de Andy me obligó a poner los pies en la tierra. Teníamos un límite de tiempo.

En ese momento, el bosque, como si pudiera leer mis pensamientos, me envió el mismo mensaje.

Acabábamos de dejar la carretera de la operación maderera para entrar en el sendero que llevaba hasta la cabaña cuando un gran pájaro gris echó a volar con un graznido lastimero.

"¿Qué es eso?", pregunté cuando Andy se detuvo a mirar el ave volar sobre el sendero con un aleteo rítmico de sus alas gigantes para luego desaparecer a la izquierda.

"Un búho. Un búho gris".

"Creí que el canto del búho era un uuuu amistoso. Éste sonó como si llevara todo el peso del universo sobre sí ", dije.

"Quizás así sea", replicó pausadamente Andy. "Los indios kwakiutl creían que el búho llamaba por su nombre a la persona que iba a morir".

"Margaret Craven", dije, recordando repentinamente el nombre de la autora de una novela que había leído hacía años titulada Escuche que el búho pronunciaba mi nombre. Trataba sobre una banda de indios que vivía al lado del mar en la Columbia Británica. Era obvio que Andy también recordaba el nombre de la escritora.

"Un libro maravilloso", dijo echando a andar nuevamente. "Y para un indio como yo, inculca una forma de respeto hacia los búhos completamente diferente".

Y luego añadió muy seriamente: "El día en que murió el abuelo había terminado de tallar un búho. Creo que el búho esperó hasta que lo terminara".

Sabía que Andy era miembro del coro dominical y dirigía un grupo de estudio de la Biblia para adolescentes los martes en la noche. Sin embargo, conservaba el respeto hacia sus propias tradiciones y las enseñanzas que habían servido de guía a la familia Longclaw durante muchas generaciones.

No hubo mayor conversación hasta que llegamos a la cabaña. Además de pensar en la aparición portentosa del búho y repasar lo que había oído, planeaba otro cartel. Pensé que podría dibujar un castor bastante bueno en la parte superior.

El estilo del castor:
CONTROL SOBRE
EL CUMPLIMIENTO DE LA META

1. Un campo de juego con el territorio claramente demarcado.
2. Los pensamientos, las necesidades y los sueños son respetados, escuchados y llevan a la acción
3. Capaces pero conscientes del reto.

¡Lo único que tenía que hacer era convertirlo en realidad en catorce semanas! Me preguntaba si el don del ganso serviría para acelerar las cosas. De regreso en el porche de la cabaña le pregunté a Andy.

"Es de gran ayuda", dijo asintiendo con la cabeza. "Pero el don del ganso llega en la primera semana de noviembre, aunque podría ser una semana antes u otra después".

"¿Por qué hay que esperar tanto?", me lamenté.

"Es la época en que los gansos vuelan desde el Canadá", dijo con un tono de asombro en la voz, pero absteniéndose de añadir: "¿Es que acaso la gente de la ciudad no sabe nada?"

"Sensacional. No habrá gansos hasta noviembre", refunfuñé. "Ocho semanas antes del día clave".

"Un año. Estoy buscando un año".

"Y si no resulta" dije mirándolo con una sonrisa, y ambos dijimos al unísono: "¡Cabezas en alto!"

Andy sabía que me preocupaba que el búho estuviera a punto de gritar el nombre del Walton Works #2. Mi habitual alegría me abandonó durante el viaje de regreso al pueblo.

"No triunfaremos a menos que tú estés convencida de que lo lograremos", dijo al dejarme.

"Estamos en capacidad de triunfar, Andy. La cuestión es el tiempo. No tenemos tiempo. Tenemos el espíritu de la ardilla y me acabas de enseñar el estilo del castor. Pero no tenemos tiempo", dije angustiada.

"La actitud puede controlarse y tu actitud se reflejará en todos los demás. Si entras ahí con esa cara que tienes ahora, todo habrá terminado. Recuerda que estás en el escenario. Tienes que representar tu papel. Fueron muchas las mañanas en que no desee salir de mi cama durante el proceso de llevar el departamento de acabado a una situación de Gung Ho. Las cosas estaban muy mal. Yo estaba solo, a nadie le interesaba nada y me preguntaba por qué habría de interesarme a mí. Pero tuve que poner mi mejor cara y tomar las riendas todos los días".

“¿Y por qué tu interés, Andy?", pregunté.

"Era la única manera de conservar la cordura. Había perdido a mi familia. Necesitaba hacer algo. Si hubiera pensado en mi situación personal, habría optado por morir con ellos. Necesitaba hacer algo por los demás. Después, cuando falleció el abuelo, me di cuenta de que era su único nieto y que Gung Ho era la única cosa que podíamos dejar como legado. Puesto que no podía transmitir a otros mis genes y mi ADN, por lo menos les dejaría a Gung Ho.

Fueron unas palabras motivadoras que le dieron un vuelco a mi estado de ánimo. Aunque Andy no lo dijo, estaba claro que ahora yo era un eslabón dentro de esa cadena.

"Entiendo, Andy", dije con tanta alegría como pude.

"Gung Ho, amiga", respondió él alejándose en su motocicleta.

"Gung Ho, amigo", grité.

Como siempre, Andy no volteó a mirar ni una sola vez.

Al despertar el lunes observé la salida del sol por encima de la pared del jardín y recité uno de los versículos de la Biblia preferidos de mi madre: Este día ha sido hecho por el Señor; regocijémonos y alegrémonos en él. Más fuerte, pensé para mis adentros. Entonces lo repetí a todo pulmón. ¡Eso es! Así está mejor. Decidí que con eso había ahuyentado a todos los búhos que pudiera haber a cien kilómetros a la redonda.

Cuando llegué a la oficina estaba lista y llena de ánimo. Tenía a la mano los lápices y la cartulina. Había trabajo por hacer antes de la reunión de la tarde.

Al iniciar la reunión fui directo al grano. "Hoy quisiera agregar otro punto a nuestra agenda: ¿Cómo lograremos que nuestras metas se cumplan?" anuncié.

Los gerentes de división mi miraron con angustia y preocupación. Recorrí la mesa lentamente con la mirada antes de hablar de nuevo. "Les agradará saber que tengo un plan. Un método totalmente comprobado para alcanzar nuestras metas".

Agrado no es la palabra. Al ver que había pasado el peligro y no tendrían que sentarse en el banquillo, los hombros tensos se relajaron; las cejas fruncidas se distensionaron. Entonces ataqué lanza en ristre. Sé que no he debido disfrutarlo, pero lo hice.

"He aquí mi plan. Dejaré que cada uno de ustedes decida exactamente lo que piensa hacer y cómo lo va a hacer. Ustedes conocen sus departamentos mucho mejor que yo. Sería una estupidez de mi parte tratar de decirles lo que deben hacer", dije, haciendo una pausa para dejar que mis palabras penetraran antes de continuar.

"Sin embargo, tengo una sugerencia. Los miembros de sus equipos conocen la planta, el sitio donde realmente se hace el trabajo, cien veces mejor que lo que ustedes o yo podríamos aspirar a hacerlo. Soliciten la participación de sus equipos. Escuchen las ideas y los planes que ellos tienen. Créanme, esas ideas y esos planes serán mucho más productivos que cualesquiera que pudiéramos diseñar nosotros".

Consultar a los trabajadores no era algo que estos gerentes pudieran hacer espontáneamente. En realidad era algo que ni siquiera les pasaba por la mente. Antes de que pudieran bombardearme con sus objeciones, pasé a hablar del estilo del castor.

"Ya les he hablado del espíritu de la ardilla: trabajo que vale la pena basado en la claridad de su verdadero significado, unas metas compartidas y planes, decisiones y actuaciones basados en valores. Sé que pensaron que era una frase bonita tomada de un cartel, pero creo que convendrán conmigo en que es una buena manera de expresar una herramienta de gerencia muy poderosa".

Pude ver que algunos asentían tímidamente con la cabeza. Por lo menos estaban de acuerdo conmigo y había logrado captar su atención.

"Hoy quiero hablarles sobre el estilo del castor. El espíritu de la ardilla vale solamente en la medida en que se ponga en práctica al estilo del castor. Permítanme mostrarles un cartel que hice esta mañana para la pared de mi oficina".

No puedo decir que los gerentes se hubieran emocionado o siquiera interesado. Pero escucharon atentamente y antes de terminar la reunión aceptaron ensayar la consulta con los trabajadores de primera línea. Lo que esto pudiera significar en la práctica no lo sabía nadie. Pero calculé que había hecho lo máximo que podía. De tener otros seis meses de tiempo, quizás hasta podría atraerlos de mi lado.

El sábado siguiente durante nuestra sesión de planeación en la cabaña, Andy y yo decidimos que había llegado el momento de vincular el espíritu de la ardilla y el estilo del castor con la meta de Gung Ho. El lunes por la tarde, los diecisiete gerentes de división harían una visita al departamento de acabado.

Hasta el día de hoy me asombra lo que estaba sucediendo - o más bien lo que no sucedía - en Walton Works #2. Ahí estaban esos diecisiete gerentes de división dirigiendo los departamentos más improductivos de todo el sistema y sentados encima de uno de los más productivos y, sin embargo, no le habían prestado la más mínima atención. Obviamente nunca habían tratado de averiguar lo que sucedía en ese departamento o cuáles eran las lecciones que podían aprender y aplicar en sus propios departamentos.

"Apuesto a que si no fueras indio, estarían metidos a toda hora en tu departamento", le dije alguna vez a Andy.

"No sé", dijo Andy con voz de duda. "Aunque sería el último en afirmar que ser indio genera mucha credibilidad instantánea frente al resto del mundo cuando de gerencia se trata, dudo de que esos gerentes de división vean más allá del brillo de su propio orgullo e importancia para siquiera darse cuenta de que existo y, mucho menos, de que soy indio".

Quizás Andy tenía razón. Los gerentes de división escasamente veían más allá de los reflectores de las oficinas ejecutivas. ¡Lástima que su luz no fuera lo suficientemente brillante para alcanzar a alumbrar el departamento de acabado!

Para ayudar a centrar el reflector principal, decidimos que había llegado la hora de enfrentarlos con un estremecimiento de realismo. Con suerte, la promesa de Gung Ho mantendría el nivel de temor en el mínimo mientras la realidad les ayudaba a concentrar la atención. Me había llegado el momento de caminar sobre la cuerda floja.

"Hoy les tengo buenas y malas noticias", dije al comenzar la reunión del lunes. "Primero las malas".

Tenía su atención. Las cabezas se alzaron y las miradas expectantes se clavaron en mí.

"A menos que demostremos un aumento significativo de la productividad antes de terminar el año, suficiente para poner esta planta a operar en negro bajo las nuevas políticas de contabilidad de costos, la oficina principal ha decidido cerrarnos".

La estupefacción se pintó en todos los rostros. Y entonces, súbitamente, diecisiete voces comenzaron a preguntar y clamar por atención al mismo tiempo. Alcé la mano para imponer silencio.

"También dije que les tenía buenas noticias. Lo que debemos hacer para salvar la planta y salvar nuestros empleos es elevar la productividad hasta el mismo nivel de las demás plantas de nuestro sistema. No se nos ha pedido nada extraordinario. Otros lo están haciendo y nosotros también podemos. Nuestras máquinas son buenas y nuestros salarios están bien con respecto a los demás. Tenemos un problema humano y debemos resolverlo antes de Navidad o será el fin".

Se oyeron protestas, justificaciones y gritos de injusticia y comentarios sobre la imbecilidad general de la oficina principal. Les di unos minutos para desahogarse. Entonces levanté la mano nuevamente para pedir silencio. Los murmullos se fueron apagando.

'Tengo otra buena noticia. En Walton Works #2 está el departamento más productivo de todo nuestro sistema. Es el departamento de acabado. Lo único que necesitamos es aprender lo que están haciendo bien, por qué lo hacen, cómo lo hace, cuándo lo hacen, y poner ese mismo método en marcha en el resto de la planta".

Eso debía animarlos. ¿La reacción? Silencio reservado. Opté por tomar eso como una señal favorable. ¡Quizás me había contagiado del optimismo de Andy! Ensayé de nuevo.

"Lo mejor de todo es que ya lo estamos haciendo", anuncié. "Hemos estado trabajando en dos de los tres secretos a los cuales se debe el éxito del departamento de acabado: el espíritu de la ardilla y el estilo del castor. ¿Lo sabían?"

Silencio y movimientos incómodos.

"¿Alguno de ustedes ha estado físicamente en el departamento de acabado?"

Nadie habló. El departamento más productivo de las treinta y dos plantas; diecisiete gerentes de división sentados encima de él; y ni uno de ellos tenía la más mínima idea de lo que allí sucedía.

Bueno, les ayudaría a salir de las tinieblas.

"Todo el proceso se denomina Gung Ho. Todos los integrantes del departamento de acabado son Gung Ho y todos los empleados de Walton Works #2 serán Gung Ho antes de terminar el año. Es así de sencillo".

El plan era llegar hasta ese punto y luego llevar a los diecisiete gerentes de división al departamento de acabado. Pero algo me indujo a seguir hablando.

"Sé que no tenemos mucho tiempo. Pero tenemos a nuestro favor cinco semanas de ardillas y castores. También tenemos una alternativa. En la oficina principal están convencidos de que somos una partida de fracasados. Piensan que no podremos lograrlo. Creen que Walton Works #2 está condenada. Yo creo que se equivocan. Creo que el viejo Morris se equivoca. ¡Pienso que podemos darle un vuelco a este lugar y hacer que esos administradores de papel de la oficina principal se traguen sus palabras!"

Andy había dicho que el temor puede unir a la gente, pero que era una vía peligrosa. Cuando los gerentes enfrentaron la realidad, fue posible mantener el miedo bajo control gracias a la existencia de otro factor de motivación muy poderoso que ambos habíamos olvidado: el orgullo y un enemigo común. El espíritu de la ardilla nos había dado un toque de orgullo. El hecho de que la oficina principal quisiera eliminarnos nos daba un gran enemigo común. Tan pronto como dije que podíamos hacer que esos administradores de papel de la oficia principal se tragaran sus palabras, sentí un cambio de atmósfera en la sala. Se abrió paso a la posibilidad de que diecisiete individuos constituyeran un equipo.

Andy sería el guía de la visita. Yo fijé las reglas. Se harían preguntas únicamente con respecto al espíritu de la ardilla y el estilo del castor. El tercer pilar sobre el cual descansaba el éxito del departamento, el don del ganso, sería terreno prohibido.

La segunda regla era que después de la visita permaneceríamos alejados del departamento de acabado. Les expliqué mi preocupación por la rivalidad entre departamentos. Eso era algo que ellos conocían y obtuve un movimiento de asentimiento de las diecisiete cabezas.

Cruzamos el estacionamiento hasta el edificio D y el departamento de acabado. Un recorrido que diecisiete de nosotros no habíamos hecho nunca. Andy nos recibió afuera, con la puerta bien cerrada a sus espaldas.

"Imagino que la señorita Sinclair ha estado recitando tonterías sobre las ardillas y los castores", dijo a manera de bienvenida. Los otros se sorprendieron. Yo quedé estupefacta.

"Es bueno que hayan venido hasta acá", dijo sin inmutarse. "No quisiera criticar a nadie, pero la tensión emocional a veces puede perturbar a las personas .

¡Personas! ¡Se refería a mí!

"Lo mejor es que entremos al taller para que vean cómo es el mundo real. La única forma de mantener a esas ratas frente a sus máquinas sería encadenándolas a ellas, pero la ley me lo impide".

Cerca de la mitad de los gerentes de división estaban confundidos, mientras que la otra mitad parecía a punto de querer aprobar una ley de cadenas como medio razonable para mejorar la productividad.

"Caminen con cuidado", dijo Andy dirigiéndose a la puerta. "El piso es resbaloso y hay un par de bombillas quemadas".

Andy acababa de describir una situación no muy diferente de la del resto de la fábrica. Los gerentes de división sabían lo que les esperaba. Pero al pasar la puerta frenaron en seco. Eran 2 700 metros cuadrados de esplendor. La única nota discordante fue la risa burlona de Andy al entrar tras ellos.

"Como les decía, es un nido de ratas", rió Andy. "Pero tenemos planes para mejorar. Haremos muchas cosas para mejorar".

"Esto parece más una oficina que una fábrica", manifestó un asombrado gerente de división.

"¿Por qué no?", replicó Andy. "Ésta es la oficina de todas las personas que trabajan aquí". Los ventanales amplios sumaban la luz natural a la de las grandes lámparas que

iluminaban el taller. De las paredes de colores pasteles colgaban plantas verdes, y buena parte de los pisos eran alfombrados. ¡Alfombrados!

Las distintas máquinas relucían y brillaban. Las paredes estaban cubiertas de gráficas y carteles. Allí estaban también las normas del departamento. ¡Y la gente! Hombres y mujeres, en total cien para el turno del día, vestidos con su uniforme de camisa de color rojo vivo y pantalones grises.

"Hemos sido burlados", dijo con voz quejumbroso un gerente de división, y los otros rieron. Yo respiré aliviada. No era la forma como yo lo habría hecho, pero recordé el estilo del castor: ejercer el control para alcanzar la meta. Sonaba bien en teoría, pero había que acostumbrarse a vivirlo en la práctica.

Los gerentes de división estaban impresionados. Todos los miembros del equipo se veían impecables, actuaban de manera impecable, y todo el departamento parecía una tacita de plata. Había una atmósfera de intensidad de propósito que se sentía con solo observar a la gente trabajar.

Mientras mis diecisiete ejecutivos se deslumbraban con lo que veían, yo me sorprendía de pensar que esto hubiera existido bajo sus propias narices durante tanto tiempo y que ni siquiera se hubieran tomado la molestia de averiguar cómo era.

Andy me había dicho que el hecho de que los hubieran dejado solos había sido una ventaja. "Como trabajamos con pintura explosiva, necesitábamos un edificio propio. El hecho de haber sido olvidados por todo el mundo, hasta por nuestro gerente de división, fue de gran ayuda. Si alguien hubiera estado encima de nosotros a toda hora, no habríamos tenido la libertad para llegar a ser Gung Ho". Una verdad aterradora.

"Cualquier parecido entre este departamento y el resto de la planta es pura coincidencia", observó el gerente de división que estaba más cerca de Andy.

"No siempre fue así", dijo Andy.

"Cuando llegué, el sitio era un asco. Solía despedir a la gente por cualquier nimiedad y despachábamos producto de segunda clase sólo para cumplir con los programas de producción. Lo mismo que hace el resto de esta planta", agregó innecesariamente. Pero pensé que tenía derecho a hacerlo.

"Me sentía infeliz, y los demás también. Entonces me enteré de Gung Ho, lo cual fue importante, aunque hubo algo todavía más importante".

Andy tenía la atención de los gerentes de división y aseguró la mía con esa última frase. ¿Más importante?

“Decidí que la razón por la cual me sentía tan infeliz era porque nuestro producto era muy malo y era horrible tratar con los trabajadores”. Andy hizo una pausa y recorrió rápidamente con la mirada a todos los gerentes de división.

"Me di cuenta de que ellos se sentían infelices porque era horrible tener que trabajar conmigo y la planta era un sitio espantoso. Nada cambiaría a menos que yo cambiara".

Después agregó: "Nada podrá cambiar en el resto de Walton Works #2 a menos que ustedes, sus jefes de departamento y sus supervisores, cambien".

El mensaje de Andy dio en el blanco. También yo debía cambiar. Debía dejar de atacar a los gerentes de división. ¿Cómo podría esperar algo de ellos si continuaba tratándolos de la manera como venía haciéndolo? No podría decir que cambié en ese mismo instante, pero comencé a esforzarme. Cuando mi mente volvió al presente, Andy continuaba hablando.

"Cambiar no significa únicamente deshacerse de los viejos hábitos. Significa desarrollar hábitos nuevos para reemplazar a los viejos".

"¿Puede darnos un ejemplo, Andy?" pregunté, pensando en cuál podría ser un hábito nuevo para reemplazar la manera como trataba ocasionalmente a los gerentes de división. La idea del respeto cruzó por mi mente en ese preciso momento.

"Por supuesto", replicó Andy. 'Tomemos el caso de lo que hacemos todas las mañanas aquí: agruparnos y lanzar un grito de júbilo. Nuestro viejo hábito era llegar al trabajo arrastrando los pies sin estar seguros de lo que sucedía pero convencidos de que para sobrevivir debíamos mantener la cabeza agachada y hacer silencio. Ahora nuestro hábito es agruparnos para lanzar un grito de júbilo. El viejo hábito no cambiará hasta ser reemplazado por el nuevo".

"¿De verdad se amontonan para lanzar un grito de júbilo como si fueran un equipo de fútbol?", preguntó un gerente de división.

"Lo hacemos. Yo quería un equipo. Los buenos equipos siempre tienen un plan de juego y algunos se amontonan para asegurarse de que los jugadores conozcan con exactitud la siguiente jugada o serie de jugadas. Por consiguiente, todas las mañanas nos agrupamos para repasar el trabajo del día. Al final del agrupamiento

estiramos los brazos, nos tomamos de las manos y lanzamos un grito de victoria".

Durante el recorrido por el taller nos detuvimos en las distintas estaciones de trabajo, cada una con sus propios cuadros y gráficas, y hablamos con los miembros del equipo. Varios de ellos hablaron muy ufanos acerca de sus logros recientes. Uno le había recortado siete minutos al tiempo de un proceso. Otro había terminado el análisis estadístico de la capacidad de un tanque para mantener las tolerancias para el proceso de electrodeposición. Un tercero había terminado de hacerle mantenimiento preventivo a un equipo que ya estaba listo para entrar nuevamente en producción.

"¿Quién decidió desmontarlo?", le preguntaron.

"Yo", respondió. "Claro que comuniqué mi decisión al equipo durante la reunión matutina".

¡Claro!

Saltaba a la vista que todos disfrutaban su día de trabajo. Cada vez que Andy se dirigía a un miembro del equipo, en la conversación salían a relucir los objetivos generales de producción para el día y para la semana. Un gerente de división notó con asombro que todos los trabajadores parecían poseer información "confidencial" actualizada al minuto.

"Cierto", asintió Andy. "La información es el guardián del poder. Deseo que el equipo tenga el control y el poder para tomar decisiones que conduzcan a resultados concretos. En este departamento no hay información confidencial. Todo el mundo tiene acceso pleno a todo".

Cuando estábamos a punto de salir, le pedí a uno de los gerentes de división que eligiera un miembro del equipo al zar. "Tengo un par de preguntas y quisiera que todos presten atención a las respuestas.

Andy pareció sobresaltarse. Se lo merecía. Había comenzado con una introducción improvisada por fuera de nuestro plan. Ahora era mi turno de terminar con algo inesperado.

El miembro del equipo se mostró complacido. "Es bueno tenerlos a ustedes por aquí", dijo agitando la mano a manera de saludo.

“Todas las personas al parecer trabajan intensamente en este departamento. ¿Por qué?", pregunté para comenzar.

"No es difícil trabajar cuando uno se siente a gusto", respondió el hombre de edad madura. "En mi último empleo sí que trabajaba duro. Llevo cinco años aquí y nunca me ha parecido que el trabajo sea duro".

"¿Cuál es la diferencia entre este sitio y el último en el cual trabajó?"

"Gung Ho", rió el hombre. "Andy dice que todos debemos ser Gung Ho. Es una idea maravillosa. Es el único sitio donde he trabajado en el cual sé realmente lo que hacemos y lo que sucede con el producto en el cual trabajo".

"Suena bien. ¿Alguna otra cosa?"

El hombre respondió después de meditar un momento. "Varias cosas. Primero, aquí no me tratan como si fuera una máquina. Cuando cambiamos la línea de pintura el año pasado, yo ayudé a los ingenieros a diseñar mi área.

"En esta área trabajamos veinte personas y la manejamos como si fuera nuestra propia empresa. Somos responsables de la calidad, el cumplimiento y los clientes. La forma de hacerlo la decidimos nosotros. En el último sitio donde trabajé, un día hice una sugerencia y el supervisor me respondió: 'Aquí soy yo quien dice lo que se debe hacer. Usted hágalo como yo diga'. Ésas fueron sus palabras".

En ese momento sonó un timbre y se escuchó lo siguiente a través de un altavoz: "Despachando M317 a 100, a tiempo, para $12 750.

Acto seguido se escucharon exclamaciones de júbilo. Alguien comenzó a tocar un cencerro. El escándalo duró cinco o seis segundos. Los gerentes de división estaban estupefactos.

"¿Qué fue eso?", pregunté en representación de todo el grupo.

"Eso", dijo el hombre, "es exactamente de lo que quería hablarles. La diferencia más grande entre este departamento y cualquier otro sitio que conozco es la corriente constante de cosas positivas y alegres. Esas exclamaciones se debieron a que logramos despachar el trabajo M317 a tiempo. Estuvo 100 por ciento perfecto y la planta recibió un ingreso de $12 750.

"Aclamar las ventas es solamente una parte. Lo mejor de todo es aclamar a las personas. Siempre tenemos algún tipo de concurso. Tenemos varios premios mensuales y es raro el día en que Andy no pasa por mi puesto para darme ánimo. A veces es algo tan sencillo como mirar una pieza y decirme que está muy bien. Y varias veces a la semana hay algún cumpleaños, de manera que partimos pastel y cantamos durante el receso para el café. Sé que suena

ridículo decir esto, pero me encanta cada vez que llega mi turno.

"En el último sitio TENÍA que trabajar. Aquí tengo la OPORTUNIDAD de trabajar".

Los diecisiete gerentes de división y yo salimos en fila del departamento de acabado, reflexionando sobre lo que acabábamos de oír y sobre lo que sucedería si las personas del resto de la planta se sintieran así.

Esa semana fue la más productiva en lo referente a difundir el espíritu de la ardilla y el estilo del castor. Pero las cosas no cambiarían en una semana, ni en un mes, ni siquiera antes de terminar el año. Estábamos detrás de una montaña demasiado grande de inercia y desconfianza para poder horadarla y salir al otro lado en poco tiempo. Quizás tendríamos alguna oportunidad hacia el verano. Al final del año estaríamos liquidados.

Había tres cosas que nos sostenían. La primera era el deseo de demostrar que en la oficina principal se equivocaban. Era un poder motivador elemental. La segunda era la idea de "las cabezas en alto", la cual había echado a andar entre los gerentes de división. La tercera era un milagro. No teníamos un milagro, pero orábamos para que sucediera.

La semana siguiente no fue tan buena. Me fue muy difícil mantener mi actitud positiva. La gente sabía que nuestro barco se hundía y se peleaba por el asiento que ocuparía durante el descenso hasta el fondo. Comenzaban a sentirse las batallas territoriales entre las divisiones e incluso entre los departamentos.

"Era de esperarse", me aseguró Andy. Estábamos en la cabaña. Las camisas de verano habían dado paso a las chaquetas de otoño. "La tradición en la planta dice que todo el mundo tiene derechos y territorios muy bien demarcados. Pero conviene señalar que esa tradición no dice mucho sobre responsabilidades, pero sí exagera la parte de los derechos y el territorio. Tú has puesto a las personas a mirar las cosas de manera diferente y su instinto natural las lleva a poner todo lo que pueden dentro de sus propias fronteras.

"Cuando uno pone a un perro viejo en un potrero nuevo, lo primero que hace es orinar los postes de la cerca para demarcar su territorio. Eso es lo que estamos viendo. Era de esperarse que salieran a mojar los postes".

Después añadió: "En ese sentido las personas son iguales a los perros. El abuelo decía que a las familias de torta reducida les era difícil sentarse a la misma mesa con la gente de torta grande".

“¿Y eso qué quiere decir?"

"Quiere decir que algunas personas son de torta pequeña. Se pasan toda la vida convencidas de que hay poca torta para repartir. Se sientan a la mesa y comienzan a pelear por lo que les corresponde, preocupadas por que nadie reciba más que otro. Adoran las fronteras y las cercas para proteger su territorio.

"Las personas de torta grande suponen que hay mucho para todo el mundo. Más que suficiente. Su torta crece constantemente. Confían la tarea de cortar la torta a cualquiera de la familia. No se necesitan cercas cuando el campo es más grande de lo que cualquier persona pueda llegar a necesitar".

"¿Y estás diciendo que Walton Works #2 está llena de personas de torta pequeña?"

"Así es. Y las personas Gung Ho son de torta grande. Cuando alguien pone a las de torta pequeña a pensar que podría haber más para todos, es de esperarse que se enfrenten en batallas territoriales".

"Entonces debemos estar progresando. Progresando mucho. No cabe duda de que hemos sembrado todo un campo de pleitos", dije.

"No se puede evitar", me aseguró Andy. "Y continuará hasta que se den cuenta de que el territorio trae consigo responsabilidades y de que hay más que suficiente de ambas cosas para todo el mundo".

Andy y yo formulamos nuestro plan para la semana siguiente, como era costumbre todos los sábados, y el lunes me lancé de nuevo al ataque. Todos los empleados de Walton Works #2 llevaban ya algún tiempo en el proceso. El espíritu de la ardilla estaba operando y comenzaba a crear orgullo.

Lentamente se estaba generando la situación en la que se le daba a cada quien el trabajo para el cual estaba capacitado pero exigiendo al mismo tiempo un poco más. Todos estaban de acuerdo en que era una idea sensacional. Sencillamente sería cosa de tiempo mover a la gente y a los trabajos de aquí para allá hasta encontrar la concordancia.

En la cabaña, Andy me había comunicado un poco más de la sabiduría del abuelo. Esta vez había sido sobre los retos para los miembros del equipo.

"El abuelo decía: 'Con tela y madera se hace un bote. Pero es sólo con los rabiones del río que se hace una canoa'".

Interrogué a Andy con la mirada. Mi crianza de ciudad no siempre me permitía comprender las enseñanzas del abuelo sin un poco de ayuda.

"Es sólo hasta probar la canoa en aguas turbulentas que se puede conocer su verdadera calidad. Antes es imposible conocer su resistencia o la forma como podrá manejar una carga. Pero una vez que ha pasado la prueba con éxito, su valor y utilidad aumentan ostensiblemente. Las personas valiosas, productivas y útiles son aquéllas que han pasado la prueba con éxito. Uno lo sabe y ellas lo saben".

Habíamos contratado ayuda externa para que nos diera una mano con el diseño de un programa de aprendizaje para reforzar los niveles de destreza faltantes, preparar a los miembros del equipo para el paso siguiente en sus carreras y dar un poco de educación general también. Yo me matriculé en un curso para aprender a interpretar planos los martes por la noche. Era una destreza valiosa que necesitaba refrescar. También aprendí a respetar a mis compañeros de estudio. Eran miembros del equipo realmente brillantes.

Al mismo tiempo comenzaba a desarrollar respeto por mis gerentes de división. También ellos eran personas inteligentes y capaces cuando se les daba la oportunidad de demostrarlo. Y, asombrosamente, en la medida en que comencé a tratarlos mejor, ellos me devolvieron el favor. Todos comenzábamos a trabajar juntos.

También descubría que los secretos para ser Gung Ho a nivel personal eran los mismos que para las organizaciones. Después de todo, una organización es Gung Ho únicamente en la medida en que los miembros del equipo lo sean. Andy y yo habíamos hablado de llevar a la planta a ser Gung Ho, pero lo que realmente estábamos haciendo era llevar a las personas a ser Gung Ho frente a su trabajo. Y yo progresaba con los gerentes de división. O más bien, ellos progresaban en su camino a ser Gung Ho y yo comenzaba a apreciar cuán grande era en realidad su talento.

También progresábamos en establecer metas claras y compartidas. Pero también ese proceso tardaría tiempo. La evaluación de Andy fue sencilla. "Estamos en el nivel de participación de la gallina, pero necesitamos el nivel de compromiso del cerdo".

¿Cómo?"

"Es la vieja historia del desayuno en la granja", respondió Andy. "La gallina y el cerdo acuerdan ser los anfitriones y la gallina sugiere servir huevos con tocino. El cerdo le responde, 'Para usted eso significa participar, para mí es un compromiso total'. Necesitamos el compromiso del cerdo".

Infortunadamente, ese nivel de compromiso no sé lograría de la noche a la mañana. Pero, como dijo Andy, la gente comenzaba a participar y habíamos logrado un buen comienzo.

Una cosa fue lograr el acuerdo sobre los principios, pero otra muy distinta convertirlos en parte de la vida de la fábrica. Aunque todos mostraban interés, había dos obstáculos grandes.

Primero, los miembros del equipo debían estar dispuestos, incluso deseosos, de aceptar una gran cantidad de responsabilidad adicional. la gente no hace eso sin tiempo para pensar. Mucho tiempo. El compromiso del cerdo no es instantáneo, me dijo Andy.

Segundo, los gerentes debían entregar las palancas de mando después de trabajar toda una vida por llegar a controlarlas. Habían sufrido quince años o más para tener una palanca propia que mover y ahora les estábamos diciendo que había algo mejor: ¡No mover la palanca!

Además, si no movían las palancas de los miembros del equipo, ¿qué harían? Para llegar a creer que ser gerente implicaba mucho más que tirar de una palanca se necesitaba tiempo y esfuerzo. El compromiso del cerdo no ocurriría en cuestión de días.

Estaba complacida con el progreso alcanzado en el campo de los valores, pero también en esto Andy me desengañó rápidamente. "Los valores acordados no valen nada hasta que se hayan sometido a la prueba del tiempo y de los ataques violentos. Un valor es en realidad un valor después de tres o cuatro años de no ceder a la tentación de duplicar las utilidades de la fábrica en aras de sostener dicho valor. Hasta entonces es solamente una buena idea".

Pero progresábamos. El viernes, sentada en mi oficina, pensaba que, en general, había sido una semana bastante buena. Supuse que el viejo Morris estaría sentado en la suya asustado ante la posibilidad de que yo estuviera pensando eso precisamente.

"Hora de apretarle la cadena a Peggy", debió haber pensado. Si no, ¿por qué llamar a decirme lo que me dijo?

"Adelantamos la reunión final del comité ejecutivo para el quince de diciembre. Pensé que le gustaría saberlo", fue lo que escuché al alzar el teléfono. Había que reconocer que el viejo Morris era un maestro en el juego del poder. Pero yo adquiría más pericia cada día.

"Maravilloso", dije. "Para esa fecha seguramente mostraremos cifras más alentadoras. Las del final de diciembre serán todavía mejores".

"Lo dudo", dijo arrastrando las palabras.

Otra cosa sobre el viejo Morris. ¡Siempre un rayo de sol!

"Haremos lo mejor posible, señor", dije alegremente, sin dejar de pensar: "¡Tonto de torta pequeña!"

No me cayó bien la noticia, pero no sentí que me estuviera persiguiendo injustamente. El viejo Morris tenía uno o dos compinches en el sistema, pero trataba por igual a todos los gerentes de las plantas. Le agradaba mantener a sus gerentes colgando de una cuerda desgastada contra la pared de un acantilado. Si bien yo corría el peligro de perder mi planta, otros que habían tenido resultados buenos se desvelarían toda la noche preocupados por su futuro si no pasaban de buenos a excelentes antes de terminar el año.

Andy me encontró ahí sentada, con los ojos clavados en el teléfono y la mente ocupada con esos pensamientos filosóficos profundos.

"Ah, mi guía sherpa. Entra".

“¿Qué?"

"Lo siento. Sólo pensaba en escalar montañas. ¿Qué pasa?"

"Estaba escuchando el pronóstico del computador y pensé que sería bueno que supieras que el don del ganso está cerca. El clima comienza a enfriarse en el norte y espero que mañana, justo a tiempo, tendremos el don del ganso".

"¡Qué bien! Es maravilloso, Andy. Justo el tónico que necesito", y le conté de la llamada de Morris.

"Qué bueno que no le hayas dicho que estamos contando con tener por lo menos hasta el verano próximo para demostrar que somos capaces", dijo Andy. "Le habrías dañado el fin de semana".

"Y si no podemos, 'cabezas en alto', ¿verdad, Andy?"

"Exactamente. Pero no olvides que tengo un plan. Mientras tanto, te agradará saber que he guardado mi motocicleta y revivido nuevamente mi camioneta. ¿Paso por ti a las siete A.M. mañana?"

"Perfecto", dije tratando de reunir tanto entusiasmo como me era posible ante la perspectiva de tener que madrugar. Por lo menos había transporte cerrado para el otoño y el invierno. Pero extrañaría la motocicleta.

Cuando salimos de Walton a la siete en punto de la mañana siguiente, Andy me dijo que iríamos a la ciénaga Hutchison, a sesenta y ocho kilómetros de distancia. En la parte trasera de la camioneta iba enganchada una canoa con trapo rojo amarrado a la popa. Estaba oscuro y hacía frío. La temperatura había bajado durante la noche a menos de cero. En la cabina, Andy tenía rosquillas y un termo con café. Extrañé la motocicleta mucho menos de lo que creí.

"Supe que han llegado cerca de cien mil gansos en estos últimos diez días. No habrá dificultad para descubrir el don del ganso, eso es seguro".

"Estoy lista, Andy".

Podía estar muy lista, pero sabía que de nada serviría preguntarle algo a Andy hasta tanto él decidiera que el momento era propicio. Le había aprendido muchas cosas, entre ellas la paciencia.

La conversación murió. Seguramente Andy aguardaba a que terminara el silencio. Avanzábamos hacia el occidente y, detrás de nosotros, el sol se remontó sobre el horizonte iluminando el paisaje con rosados, púrpuras y largas sombras matinales. En un potrero se perfilaba contra el horizonte la silueta del ganado que salía del establo. A pesar de haber nacido y crecido en la ciudad, sabía que me encontraba en el sitio perfecto. Me arrebujé en la chaqueta con las manos sobre la taza de café caliente, y me pregunté si me estaría reservado viajar con Andy para siempre.

Al cabo de una hora pasamos un aviso: ZONA PROTEGIDA DE LA CIENAGA HUTCHISON. PROHIBIDO CAZAR.

"Prohibido cazar. Veremos muchos gansos", dijo Andy. “Tan pronto como comienza la temporada de caza, esos gansos se aseguran de no alejarse de un refugio silvestre".

“¿Cómo saben?", pregunté.

"Buena pregunta. Hay cazadores que juran que las aves saben leer los avisos de 'Prohibido cazar’. Lo único que sé es que son aves endemoniadamente inteligentes".

Tal como lo había asegurado, un kilómetro y medio más adelante Andy señaló una bandada de gansos en formación en V Cuando llegamos al borde de la ciénaga ya habíamos visto cientos de gansos. Hacía algunos minutos había pensado que sería feliz si pudiera viajar con Andy

por siempre, pero ahora estaba alerta y deseosa de conocer el último secreto del abuelo: el don del ganso.

Andy llevó la canoa hasta el agua, aseguró las correas de mi chaleco salvavidas y me mostró cómo subir a la canoa con el remo de través sobre la borda para mantener el equilibrio. De la parte trasera de la camioneta sacó un saco de tela gris y, tras abrochar su chaleco salvavidas, empujó la canoa hacia el agua. El sol estaba alto en el cielo despejado de la mañana.

Me alegró ver que no había rabiones para saber si teníamos un simple bote o una canoa. Nuestra embarcación flotaba, y eso era prueba suficiente para mí.

Desde la popa, Andy remaba rítmicamente en dirección al centro de la ciénaga. Las cañas nos rozaban a lado y lado y se iban abriendo a nuestro paso. Las semillas maduras de otoño reventaban en los juncos y se iban flotando, dejando las coronas pardas surcadas de cicatrices blancas. Espantados, los mirlos rojos pasaban aleteando como exhalaciones ante nuestros ojos. Al adentrarnos en la ciénaga encontramos el manto de neblina formado por el aire frío sobre el agua más cálida.

Adelante terminaron los cañaverales y llegamos a un espacio de aguas abiertas, un estanque dentro de otro estanque. Tenía forma irregular y las filas de plantas, ora más espesas, ora más escasas, no permitían saber con certeza dónde estaban las orillas. Andy impulsó la canoa hacia el espacio abierto y comenzó a poner los gansos de madera. Habían sido tallados por el abuelo pero sin la misma finura de detalles.

Una vez plantados los falsos gansos, Andy llevó la canoa nuevamente hacia los juncos. A través de las altas ramas podíamos verlos, cada uno anclado por un lazo atado a una pesa.

"Esta ciénaga desapareció hace veinte años. Efecto del drenaje. Entonces llegó Ducks Unlimited e invirtió casi un millón de dólares para recuperar el humedal", me dijo Andy acostándose en el fondo de la canoa con la cabeza apoyada contra su asiento, sobre un flotador.

"Déjame adivinar, Andy. Tu intención es descansar mientras yo observo los gansos, ¿o me equivoco?"

"Acertaste", rió Andy. Pero esta vez tu trabajo es fácil. Los gansos son mucho más numerosos que las ardillas o los castores. Y el don del ganso está por todas partes. Creo que no tardaremos en tener nuestros propios gansos. Pero no hay necesidad de esperar. Como ya dije, el don del ganso está por todas partes". "¿Está aquí ahora mismo?", pregunté en el momento en que pasaba volando una bandada de gansos.

"Por supuesto", rió Andy. "El don del ganso imprime entusiasmo al espíritu de la ardilla y al estilo del castor".

¡Entusiasmo! La sola idea de agregar entusiasmo al proceso de Gung Ho era suficiente para que no quisiera despegar mis ojos de los gansos. Una V grande voló mucho más bajo que las anteriores. Los gansos seguramente habían visto las réplicas porque regresaron y volaron nuevamente sobre nosotros antes de seguir.

"¿Por qué no bajaron? ¿No les agradan las tallas del abuelo?", dije en broma.

"¿Quién sabe? Quizás prefieren los de plástico".

Como si quisieran contradecirlo, los gansos dieron la vuelta y volaron hacia nosotros nuevamente. Esta vez entraron directamente, batiendo las alas hacia adelante para frenar y alistando simultáneamente sus patas palmeadas en preparación para acuatizar. Un instante antes de tocar la superficie del agua retrajeron las alas, salpicaron el agua al caer y frenaron abruptamente.

"¿No son increíbles? Son verdaderamente enormes", le dije a Andy cayendo en la cuenta en ese preciso momento de que podría espantarlos con mi voz. Los gansos parecieron no molestarse pero cuando me moví para cambiar un poco de posición, los asusté. Echaron a volar en un abrir y cerrar de ojos graznando mientras ascendían. Un concierto de rock no habría sido más estruendoso.

"Cuánto ruido", dije.

"Tal vez sean ruidosos, pero la verdad es que tienen un mensaje importante para ti. Van mucho más allá de las ardillas y los castores".

"Hay más ruido que en una autopista a la hora pico", dije asombrada.

"El don del ganso", dijo Andy. En ese momento debí adivinar, pero no fue así.

Andy me dio una segunda oportunidad. "¿Por qué tanto graznido? ¿A qué le gritan estos gansos?"

Súbitamente me di cuenta de que no estábamos sosteniendo una simple conversación. Ibamos directo a la esencia del don del ganso. ¿A qué le graznaban los gansos?
"¿Se comunican entre ellos?", me aventuré a decir. "Correcto. ¿Y por qué graznan?"

Pensé en eso. Creí que seguramente se enviaban mensajes pero para entonces conocía a Andy lo

suficientemente bien como para saber que me preguntaría: “¿Cuáles mensajes?"

Las ardillas parloteaban incesantemente para regañar al mundo. Los castores golpeaban el agua con la cola para enviar mensajes de peligro. Durante los diez minutos que siguieron pasaron volando varias bandadas de gansos. Llegué a la conclusión de que, a diferencia de las ardillas, que al parecer parloteaban por cualquier cosa, estos gansos definitivamente hablaban entre sí. Además, sus graznidos eran tan frecuentes que no podría tratarse de llamados de alerta como sucedía con los castores. De ser un llamado de alerta, modificarían su comportamiento de alguna manera, pero los graznidos no producían cambios en los patrones de vuelo. Sin duda habían graznado con ganas al alejarse de nuestros falsos gansos, pero también lo habían hecho al acuatizar.

También observé que, de vez en cuando, el ganso líder se quedaba atrás y la V se formaba nuevamente detrás de un nuevo líder. Pero tampoco parecía existir una conexión con los graznidos.

"Deben estar comunicando algún mensaje, Andy, pero no es un llamado de alerta y tampoco tiene relación con el cambio de líder".

"Si no es un grito de advertencia, ¿qué es lo contrario?"

Medité durante un minuto. "¿Que todo está bien?"

"Algo mejor. ¿Qué es todavía mejor?"

“¿Que todo está a pedir de boca? ¿Fabuloso? ¿Sensacional?”

"Claro", dijo Andy. "Son voces de aliento. Escúchalos".

Escuché y Andy tenía razón. Emitían graznidos de aliento y se estimulaban mutuamente. Yo había sido porrista en la secundaria y conocía un grito de estímulo cuando lo oía. Eran graznidos de entusiasmo y estímulo.

"Aquí está", dijo metiendo nuevamente la mano en el saco de tela de donde había sacado los gansos de madera. Esta vez desenvolvió la figura finamente tallada de un ganso canadiense. La voltee rápidamente. Ahí estaba. El tercer secreto que habría de salvar a Walton Works y quizás el más valioso de todos:

El don del ganso:
ALENTAR A LOS DEMÁS A SEGUIR ADELANTE

Permanecí inmóvil, maravillada con el don del ganso. Era tan sencillo. Tan obvio. Tan poderoso. Era magnífico.

"Andy, si comenzamos a alentar a la gente... Si comenzamos a dar ánimo... Si realmente nos proponemos y lo hacemos - hacerle saber a la gente cuán fabulosa es..." dije sin terminar la frase porque no había palabras lo suficientemente grandes para describir la conclusión que bullía en mi mente.

Andy sabía exactamente a qué me refería. 'Tienes razón. El espíritu de la ardilla y el estilo del castor son la chispa. El don del ganso es como botar gasolina sobre la chispa".

Entonces vi con claridad.

"¿Soy lerda o sencillamente tarada? Cuando visitamos el departamento de acabado con los gerentes de división, ese miembro de tu equipo no cesaba de hablar de todas las maravillas que sucedían allí. Todos los gritos de triunfo. Todo eso de las ventas, los cumpleaños y el hecho de que tú te detenías para felicitarlo por su trabajo. Y no lo vi. Lo tuve ante mis narices y no lo vi".

"Me preguntaba si captarías", rió Andy remando hacia los gansos de madera. "Pero fue bueno que no lo hicieras. Hacía muy poco que habías conocido el estilo del castor. Cuando la gente descubre el poder del don del ganso no hay forma de detenerla. Las lecciones del abuelo pueden ser sencillas, pero necesitan tiempo para penetrar. Es necesario encender algunas chispas antes de avivar la llama con el don del ganso. Además, en este sitio puedes aprender directamente de los gansos y ésa es una lección que jamás olvidarás".

En ese momento pasó graznando otra bandada.

"Esos gansos silvestres vuelan miles de kilómetros todos los años. Pueden avanzar cientos de kilómetros en un día. Verdaderamente son una de las maravillas de nuestro mundo. Y lo hacen dándose ánimo entre sí a cada palmo del camino".

Mientras Andy devolvía las réplicas de madera a la bolsa, yo me quedé mirando otra bandada en formación y descubrí rápidamente otra cosa.

"Andy, todos ellos graznan. No es solamente el ganso de la punta. Todos van graznando. No son solamente los gerentes quienes deben dar voces de aliento a los miembros del equipo, ¿verdad? Podemos hacer que todos se estimulen entre sí".

"Por supuesto", dijo Andy. "E] don del ganso es para todo el mundo. El abuelo decía:

El don del ganso
es el regalo de Dios

que nos damos mutuamente.

Nos deslizamos entre los juncos para regresar a la orilla de la ciénaga. Mientras sacábamos la canoa del agua vi formaciones ondulantes que trazaban rayas negras sobre el cielo azul en todas las direcciones. Los graznidos llenaban de alegría el aire. El regalo que se hacían entre sí. Realmente debe ser el don de Dios, pensé. Era tan maravilloso.

"Ya entiendo por qué dijiste que el don del ganso le agrega entusiasmo al espíritu de la ardilla y al estilo del castor.

"Es la forma de dar vida a la misión", dijo Andy enganchando la canoa a la camioneta. "Las personas que se disponen a lograr algo que consideran importante y que vale la pena - es decir, el trabajo correcto - necesitan contribuir a la forma como se realiza ese trabajo - es decir, la manera correcta. Esas dos cosas forjan la misión. Pero la fuerza que impulsa a la gente durante la realización de una misión verdadera es una razón para trabajar. Una necesidad que deben satisfacer. Cuando satisfacemos esas necesidades, estamos premiando a la gente. Las personas Gung Ho hacen el trabajo correcto, de la manera correcta, por la recompensa correcta. El abuelo solía decir que sin tabla de puntuación no hay juego".

Andy sacó un par de sillas plegables de la parte trasera de la camioneta y las puso a un lado de la misma. "Las canoas son fabulosas, pero a mi edad es más cómodo tomar el sol en una silla de jardín".

"¿Sin tabla de puntuación no hay juego?", le recordé a Andy sentándome a su lado.

"Los equipos deportivos son quizás las organizaciones más Gung Ho que existen, pero piensa en un juego de baloncesto en el cual nadie lleve la puntuación y no se oiga un solo grito de aliento entre las barras de aficionados".

"Muy aburrido".

"Ya lo creo que sería terriblemente aburrido. Los deportistas profesionales saldrían a la cancha a jugar solamente por el dinero, pero no sería lo mismo. Es muy importante comprender eso. Hay dos maneras importantes de premiar a la gente. El abuelo las denominaba las dos Ces: circulante y congratulaciones".

Entonces Andy me reveló algo que merecía por sí solo un cartel en la pared de mi oficina.

"Einstein lo dijo más acertadamente:

$E = mc^2$

"La verdad es que Einstein no estaba muy seguro de lo que significaba exactamente la ce al cuadrado. Obviamente representa las dos Ces. El entusiasmo es igual a la misión multiplicada por el circulante y las congratulaciones".

"Me encanta", dije repitiendo la fórmula.

"A mí también, pero lo mejor de todo es que funciona", contestó Andy. "Nos recuerda que tanto el dinero como las felicitaciones son importantes. Pero el dinero está primero. Es necesario suplir las necesidades materiales de la persona, vestido, comida, etc., para poder alimentar después el espíritu con las felicitaciones".

"Me agrada la idea de alimentar el espíritu. ¿Es suficiente cualquier tipo de congratulación?"

"Buena pregunta. Las felicitaciones deben ser auténticas. Son sencillamente la afirmación de que lo que la persona es y lo que hace es importante y de que esa persona está haciendo una contribución valiosa a la realización de la misión compartida, es decir, el trabajo correcto realizado de la manera correcta. El espíritu de la ardilla. El estilo del castor".

"¿Qué debo hacer si no hay absolutamente nada por lo cual felicitar a una persona?", pregunté.

"Otra buena pregunta. Primero, siempre hay algo. Tienes que tratar de encontrar las cosas positivas y eso no es fácil cuando has dedicado toda tu carrera de gerente a buscar las cosas mal hechas".

"¿Así de mala soy?", pregunté, pero Andy dejó pasar mi pregunta por el momento.

"Segundo, si no es posible felicitar directamente a una persona, siempre es posible darle una voz de aliento. Y una voz de aliento significa que tienes fe en su habilidad y el hecho de reconocer esa habilidad es a la vez un cumplido. Es decir, una felicitación".

Acto seguido obtuve la respuesta a mi pregunta, y me encantó.

"Y no, no eres mala. En realidad eres muy buena. Mira todo lo que has logrado con el espíritu de la ardilla y el estilo de] castor. ¡Lo que has hecho no podría calificarse sino de espectacular!"

Andy tenía toda la razón. Una felicitación era verdadero alimento para el espíritu. Una inyección de entusiasmo. Tan cierto era que ya tenía yo otra pregunta.

"¿Por qué a la gente le interesan tanto los incentivos en dinero? Es casi lo único de lo cual se habla. No conozco la primera persona que haya ido al paro para conseguir más felicitaciones".

"Claro que sí", dijo Andy. "Lo que sucede es que la gente no lo admite. La raíz de muchos problemas laborales tiene relación con el espíritu. La falta de respeto puede ser una de las causas mayores. Pero te verías un poco tonta si marcharas con un aviso de protesta exigiendo la confirmación de que lo que tú haces importa y de que tu contribución es valiosa. Por esa razón, el dinero se convierte en la vara de medir. Es fácil de contar y fácil de comparar".

Andy hizo una pausa momentánea mientras observábamos a los gansos que pasaban volando sin dejar de graznar para animarse entre sí.

"Otra cosa", continuó Andy. "Las necesidades básicas son fundamentales. Necesitamos alimento, vestido y techo para sobrevivir. Como es natural, el dinero surge como primera preocupación, y por eso nos concentramos primero en él. El problema es que lo hacemos hasta tal punto que no podemos apartar de él nuestra atención para seguir adelante.

"La gerencia tiene tanta culpa como los miembros del equipo. Los gerentes tienen cierta cantidad de dinero para la nómina y es finita. Si se les acaba no es su responsabilidad personal. Pero todos tienen una fuente inagotable de felicitaciones. Si éstas escasean es por su propia culpa; y la regla de Longclaw dice que los gerentes aborrecen la responsabilidad tanto como la naturaleza aborrece el vacío".

"Por tanto, prestar atención al dinero es algo que les conviene tanto a los gerentes como a los miembros del equipo", dije. "Los miembros del equipo tienen una manera fácil de medir y comparar su desempeño con el de los demás, y los gerentes no tienen necesidad de sentirse responsables si no dan todo lo que los miembros del equipo querrían".

"Estamos cayendo en la misma trampa", dijo Andy. "Henos aquí hablando del circulante, la más fácil de las Ces, cuando deberíamos estar prestando atención a la otra C, la de las congratulaciones. ¿Recuerdas que dije que las congratulaciones son afirmaciones? Bueno, pues hay afirmaciones activas y pasivas y Walton Works #2 no será Gung Ho sin ambas. Por lo general pensamos solamente en las afirmaciones activas. Manifestarle a una persona que ha hecho un trabajo excelente, o presentarle un premio. Pero las afirmaciones pasivas pueden ser todavía más poderosas.

"El ejemplo clásico sería sentarse sobre las manos, morderse la lengua y poner cara de tranquilidad y seguridad mientras uno de los miembros del equipo realiza un proyecto delicado, complicado e importante. Precisamente la clase de proyecto que uno conoce a la perfección, y cada fibra del cuerpo clama por asumir el control, o por lo menos por dar un par de advertencias acerca de los puntos que podrían constituir una dificultad. Pero uno se abstiene y ese silencio representa un mensaje muy claro para el empleado: 'Usted es capaz. Usted puede manejarlo. Confío en usted'.

"Quizás lo mejor que pueden hacer los gansos es graznar para estimular y halagar, pero en el caso del ser humano, las afirmaciones pasivas son lo más importante. Esos banquetes de premiación pueden ser o no ser una majadería. Pero dar a una persona las herramientas para hacer su trabajo y luego dejarla al mando, siempre y cuando que sea competente, es algo muy concreto".

Creo que fue el discurso más largo que le hubiera escuchado a Andy sobre cualquier tema. Sabía que lo que había dicho era importante, de manera que me tomé el tiempo para reflexionar antes de continuar.

Finalmente, tras un silencio, dije: "Dices que los halagos a veces no son reales. ¿No es eso un problema? ¿Dedicarse a felicitar a la gente todo el tiempo acaso no acaba siendo algo artificial?"

"No en la medida en que sea una felicitación verdadera", replicó Andy. "Otra cosa que aprendí del abuelo: la veracidad de la felicitación. Ante todo, la palabra verdadera obviamente significa auténtica. Esto significa que debe ser una felicitación:

Oportuna
En respuesta a algo concreto
Incondicional
Entusiasta

"Una congratulación verdaderamente auténtica no es exagerada nunca. Y las congratulaciones, tanto activas como pasivas, son una fuerza poderosa. Tan poderosa que algunos gerentes creen salirse con la suya reemplazando el dinero por congratulaciones. Y se puede hacer hasta cierto punto. Los militares son verdaderos maestros en eso. Una trenza dorada en el kepis y el pecho lleno de medallas bastan para que los jóvenes se entreguen como voluntarios a las balas a pesar de una paga bastante pobre". Andy sacudió la cabeza en señal de perplejidad.

"Infortunada, o afortunadamente quizás, eso no es fácil en la mayoría de las organizaciones", continuó. "Ante todo es

crucial dar una remuneración justa. Pero después es mucho lo que podrás ganar agregando las felicitaciones y alimentando el alma en lugar de entregar más dinero".

"Estoy segura de que así será", contesté. "Apuesto a que la huella del don del ganso será mucho más honda que la dejada por el espíritu de la ardilla o el estilo del castor".

"Pero solamente porque ya comenzó el proceso. El don del ganso no sirve de nada a menos que existan el espíritu de la ardilla y el estilo del castor. Sería como esparcir fertilizante sobre las piedras. Brotarían algunas plantas donde la semillas encontraran algo de tierra entre las grietas, pero nada permanente ni que valga la pena".

Nos quedamos allí disfrutando del sol y escuchando a los gansos durante largo rato. Entonces acabó el silencio o quizás la campana biológica de Andy anunció la hora del almuerzo. "Hora de alimentar las necesidades materiales. ¿Qué te parece un buen almuerzo en el café que pasamos hace un rato antes de llegar a la ciénaga?"

Mientras comíamos, Andy me dio dos directrices. Me pidió que anotara la primera en una libreta que sacó de la guantera:

Programadas => Espontáneas
Colectivas => Individuales
Generales => Específicas
Convencionales => únicas

Andy dijo que las congratulaciones podían ubicarse sobre una línea continua de izquierda a derecha. Mientras más cerca de la derecha se ubicaran, más eficaces eran. Las congratulaciones espontáneas, individuales, específicas y únicas siempre eran mejores que las programadas, colectivas, generales y convencionales.

"Un mensaje anual felicitando a todo el departamento por un buen año, transmitido a través de una carta pegada en una cartelera no tiene el mismo impacto de un anuncio hecho por el sistema de altavoz para decir que Juanita Ríos, del departamento de despachos, ha logrado una marca sin precedentes en número de cajas despachadas intactas durante tres meses consecutivos".

La segunda directriz era felicitar por el progreso, no solamente por el resultado. "En un partido de fútbol, la multitud no permanece muda mientras su equipo pasa la pelota para colocarla a tiro de gol, gritando solamente cuando ocurre la anotación. Pero eso es lo que hacen la mayoría de las organizaciones. Y lo que es peor, anotan en noviembre y esperan hasta febrero, después de otros cien partidos o más, para gritar de júbilo".

Mientras más escuchaba, más me convencía de que el don del ganso era la forma de cocinar el ganso del viejo Morris, si tan sólo tuviéramos tiempo suficiente.

Tan pronto regresamos a Walton Works me dirigí inmediatamente a la planta. Cuando encendíamos los hornos no parábamos hasta terminar, por lo cual sabía que había una cuadrilla completa trabajando durante el fin de semana. Una cuadrilla de gente maravillosa haciendo cosas espectaculares y sentía la necesidad apremiante de ir hasta la fábrica para decírselo.

¡Me divertí como nunca! Mientras recorría la planta entregando el don que Dios nos dio para repartir entre nosotros mismos, comenzaron a suceder cosas asombrosas. Cuando comencé a graznar congratulaciones verdaderas, los miembros del equipo replicaron con sus graznidos.

"Me encanta verla por aquí".

"Gracias por eso".

"Señorita Sinclair usted está haciendo un trabajo maravilloso. Todos la apoyamos. Y le aseguro que es la primera vez que alguien le dice eso a un gerente general".

¡Había ido para darles ánimo y ellos me lo estaban dando a mí!

Pero al mismo tiempo me sentí traidora. Esas personas en realidad comenzaban a penetrar en Gung Ho, pero no teníamos tiempo para llevar el proceso a su culminación. Estaban respondiendo al espíritu de la ardilla, al estilo del castor y ahora al don del ganso, pero yo sabia que la respuesta del viejo Morris sería una carta de despido para cada uno de esos trabajadores.

El domingo. por la noche llamé a Andy a su casa. "He estado en la planta poniendo en práctica el espíritu del ganso y sé que lo lograremos, Andy. Toda la planta será Gung Ho. Lo siento en el fondo del alma. Tú y yo bien podemos creer que saldremos con la cabeza en alto, pero quizás sea lo contrario y debamos salir agachados bajo el peso de la vergüenza. Estamos jugando con la vida de esas personas. No tenemos tiempo".

“Tengo un plan", respondió Andy sencillamente. "Espero que dentro de ocho días ya esté funcionando. Si no es así, de todas maneras saldremos con la cabeza en alto porque la única esperanza que tienen las fábricas es ser Gung Ho".

Entonces Andy me dio una buena dosis de ánimo. No teníamos resultados concretos por los cuales gritar de

júbilo, pero me felicitó por lo que había logrado hasta ahora y lo hizo con mucha sinceridad.

El lunes en la mañana, con un estado de ánimo mucho mejor, elaboré mi cartel. El mensaje era fenomenal. Mi ganso se veía magnífico.

El don del ganso:
ALENTAR A LOS DEMÁS A SEGUIR ADELANTE

1. Las congratulaciones, activas o pasivas, deben ser VERDADERAS.
2. Si no hay anotación no hay juego, y felicitar por el progreso.
3. $E = mc^2$ - El entusiasmo es igual a la misión multiplicada por el circulante y las congratulaciones.

Andy soltó su bomba el miércoles.

Ese día apareció la historia en la primera página del Walton Weekly Advertiser. Timothy "Longhorn" Anderson, hijo de nuestro fundador y presidente de la junta directiva en ese momento, recibiría la primera medalla de honor que se hubiera concedido nunca en Walton.

El artículo citaba a Longhorn diciendo que estaba dichoso con esa distinción. Tan dichoso que prometía 25 000 dólares en dinero de la compañía para ayudar a cubrir los gastos.

La ceremonia, con todo y desfiles y bandas invitadas de diez pueblos vecinos, sería el 4 de julio. ¡Andy Longclaw, del Consejo de Trabajadores, y el alcalde de Walton, Samuel P. Johnston, habían hecho el anuncio!

La forma como me enteré de toda la historia fue por una llamada del alcalde. Me dijo que estaba muy complacido por haber sido invitado a formar parte de la ceremonia, pero que le resultaba algo incómodo enterarse a través del periódico. Me aseguró que al pueblo le encantaría patrocinar conjuntamente la celebración, pero que le hubiera gustado ser consultado. Exactamente lo mismo pensaba yo.

Mi siguiente llamada fue para Andy. "No sabía que tuviéramos un Consejo de Trabajadores".

"Lo estamos estrenando esta mañana", dijo Andy.

"¿Y qué es eso de que el alcalde no estaba enterado? Acaba de hablarme por teléfono".

"¿Crees que él está sorprendido? Debiste oír a Longhorn cuando lo llamé hace unos minutos", dijo Andy riendo. "No le importó que el periódico lo citara diciendo que estaba encantado, pero casi se cae de espaldas cuando le leí lo de los 25 000 dólares".

"¿Tú lo llamaste?" "¿Tú llamaste a Longhorn?"

"Claro. Lo conocí cuando trabajó aquí. Ha venido a cazar conmigo todos los otoños desde hace quince años. Alguna ventaja tenía que tener el hecho de ser indio. Todos los que no son indios creen que sabemos dónde están los venados. En todo caso, todos los años lo llamo por esta época para convenir la partida de caza, de manera que cuando apareció la historia me pareció que lo menos que podía hacer era llamarlo para felicitarlo".

"¿No sabía nada sobre el premio? ¿Ni sobre los 25 000 dólares?"

"No, pensé que era mejor escribir la historia primero e informarle después. Sabía que apoyaría lo del dinero".

"¿Tú escribiste la historia?", exclamé incrédula. "¿Inventaste todo eso?"

"No todo. Lo de la invitación a las bandas es cierto. Ya las llamé", protestó Andy.

Quedé muda y no rompí el silencio.

"Es sabiduría indígena antigua", me aseguró Andy.

"El abuelo, supongo".

"En realidad la abuela. Ella decía que podía lograr que el abuelo hiciera cualquier cosa que ella quisiera anunciándolo y agradeciéndoselo efusivamente en público. Al abuelo le encantaba representar su papel y lo mismo les sucede a Longhorn y al alcalde".

"Tu abuela traicionó a todas las mujeres al revelarte eso. Esas tretas son información confidencial que los hombres no tienen por qué saber", declaré con toda firmeza.

Entonces se me hizo la luz. Súbitamente comprendí la razón de todo el asunto.

"Andy", exclamé. "¿Es el año que necesitamos, no es cierto? Montaste todo esto para dentro de ocho meses. Longhorn recibe su gran premio en julio próximo. El viejo Morris no se atreverá a tocarnos antes de julio, a menos que realmente toquemos fondo".

"Así es como lo he pensado. Una cosa que he aprendido sobre Longhorn en estos quince años es que le encanta ser centro de atención, le encanta cazar los ciervos más grandes y además sé que adora los desfiles. Creo que el puesto del viejo Morris correría mucho peligro si se atreviera a meterse con esta planta antes del próximo cuatro de julio. Sólo hay un problema".

"¿Cuál?"

"El cinco de julio podríamos estar liquidados. Lo único que le gusta más a Longhorn que la gloria es el dinero, y si llegada esa fecha continuamos siendo un desagüe de dinero, cerrará esta planta con la misma facilidad que tú y yo cerramos una puerta".

"¿Me permites una pregunta, Andy?" "Dispara".

"¿Cómo lograste publicar esto en el periódico?"

"Fácil. El dueño, que también es el editor, no es muy amigo de escribir. Trabajó conmigo en la planta hasta que murió su padre y entró a dirigir el periódico. Llevo años escribiendo el artículo más importante de la página editorial. Es divertido. Y siempre está dispuesto a publicar mis historias.   Hasta ahora han sido cosas sin trascendencia. Pero no le molestó para nada tener la primicia sobre la condecoración de Longhorn".

¡Andy lo había logrado! Teníamos nuestro año. Siempre y cuando, por supuesto, que no metiéramos la pata mientras tanto. Considerando los problemas existentes y las posibles dificultades que podrían surgir, decir que los diez meses entre septiembre y julio eran un año y sentir que realmente teníamos un año, no parecía realmente gran cosa.

Longhorn no cabía en sí de la felicidad por su condecoración. Su padre se había llevado siempre todos los premios y la atención. Esta era su primera salida al escenario – no para representar a la compañía o a su padre sino por cuenta propia – y demostró ser una droga verdaderamente embriagante.

En ese momento me invadía la emoción de pensar que podíamos salvar la planta. Más adelante me pregunté si no había estado mal engañar a Longhorn. La respuesta de Andy fue clara.

"No me enorgullece aprovecharme de las flaquezas de Longhorn", dijo, "pero estoy muy orgulloso de haber ayudado a salvar mil quinientos empleos. No veo nada malo en crear un plan para distraer la atención de Longhorn y conseguir una oportunidad. ¡Muy difícil habría sido mirar a los ojos a esas personas y a sus hijos si no lo hubiera hecho!" Como siempre, Andy puso las cosas en perspectiva y descubrí que estaba totalmente de acuerdo con él.

Por suerte, el viejo Morris no olfateó la trampa. No creo que me creyera lo suficientemente inteligente para haberla tendido. Y pienso que tenía razón. ¡Sencillamente no sabía de Andy!

Además, Longhorn tenía varias conexiones con la planta aparte de la cacería. La condecoración no fue una sorpresa tan grande para la oficina principal como podría haber parecido.

Longhorn había trabajado en la planta durante un verano mientras estudiaba en la universidad y después había sido asistente del gerente de planta durante un año, y fue así como se relacionó con Andy.

Hasta su sobrenombre de Longhorn databa de su época en Walton. Una noche llevó un toro de cuernos largos a la oficina del gerente general, quien tenía la costumbre de decirle al joven Anderson que todas sus ideas eran m.... Cuando amaneció, el toro ya había dejado uno o dos montones de la de verdad para contemplación del gerente general y el joven señor Anderson se cercioró de estar cerca para señalar la diferencia entre la cosa de verdad y sus ideas. Desde ese día se le conoció como Longhorn y era un apodo que apreciaba profundamente. Hay ventajas de ser hijo del dueño de la compañía que no se aprenden en la facultad de administración.

"Longhorn continúa siendo igual de arrogante, pero más pulido", anotó Andy. "Algunas personas nacen con cuchara de plata entre la boca y la lamen el resto de la vida. Algunos la escupen. Longhorn es de los que se la ha tragado entera".

Gracias a Dios que así fuera. El viejo Morris insistía con sus fanfarronadas, pero éstas perdieron intensidad después del viaje de cacería de Longhorn seguido de una visita a la alcaldía y una cena con el improvisado Consejo de Trabajadores, completa con brindis, aclamaciones y ni una sola palabra sobre el padre de Longhorn.

En febrero nuestras cifras habían repuntado. En la reunión de la junta directiva de abril me enteré de que el viejo Morris se había llevado todo el crédito por haber elegido a esa "muchacha Sinclair" para dirigir la planta. Nuestros resultados del primer semestre fueron tan buenos que estuvieron a la par con el promedio de los resultados de las plantas de todo el sistema.

Ahora me doy cuenta de que los textos de física de la secundaria son iniciadores excelentes para los gerentes. Los cuerpos en reposo tienen inercia. Se necesita energía

adicional para ponerlos en movimiento, pero una vez que echan a andar desarrollan momento. Si los tres secretos de Andy fueran piedras, imagino que cada una sería de distinto tamaño para cada quien y para cada organización. Algunas serían más difíciles de mover que otras, pero una vez echadas a rodar, ¡cuidado!

Una vez encendida la llama del trabajo que valía la pena, el primer secreto no dejó de rodar. De vez en cuando tuvimos que empujar y frenar, pero el primer secreto desarrolló momento por sí mismo. Lo mismo sucedió con el tercer secreto: alentarse mutuamente para seguir adelante. La parte más difícil fue el segundo secreto de Andy: tener cada quien el control sobre el cumplimiento de la meta.

Fue necesario convencer a los gerentes de que su función como "instructores" - la cual definimos en términos de enseñanza y práctica orientadas hacia la acción, con celebraciones cuando las cosas van bien y orientación constructiva cuando las cosas van mal, sin dejar de crear una atmósfera de emoción y reto para los jugadores - produciría mejores resultados que una mano dura, implacable y exigente.

Aunque para la organización el reto más grande fue el segundo secreto, para mí fue el tercero: darse ánimo mutuamente para seguir adelante. Yo había pasado toda mi carrera en la oficina principal. Eso significaba ser policía - sorprender a quienes violaran las reglas y llevar a los culpables al patíbulo. Sencillamente no había espontaneidad en mí para descubrir a los mejores a fin de felicitarlos o dar ánimo a los peores y halagarlos cuando hacían algo bien.

He llegado a la conclusión de que el éxito es cuestión de actitud, energía, equilibrio y unión con los demás. Lo mejor de todo es que una vez que se experimenta de verdad, es inevitable difundirlo por todas partes. Como el amor, mientras más se da, más se recibe. En la actualidad trato de llevar alegría a donde quiera que voy. Es más productivo y más agradable que mi antiguo papel de policía del mundo.

¿Cómo sucedió? ¿Cómo fue que la gente cambió? Fue exactamente como dijo Andy. Con confianza. Con la verdad. Forjando el amor propio. Premiando a quienes no tiraban de las palancas. Premiando a quienes compartían la información. Fijando metas más elevadas. Viviendo de acuerdo con los valores. Capacitando, capacitando y capacitando todavía más. Y no sólo en los campos relacionados con la planta. Una mente que aprende y crece es una mente abierta, y necesitábamos mentes abiertas.

Y vitoreando. Vitoreando mucho. Retamos a cada una de las personas de la planta a que sorprendiera a otra haciendo algo bien y, cuando lo hiciera, llamara a la central de Gung Ho.

La herramienta de productividad más importante de toda la planta se guarda en la central Gung Ho. Es una cámara Polaroid. Tan pronto se recibe el informe de que un miembro del equipo está haciendo algo bien, la gente de la central sale corriendo hasta la escena del incidente, cámara en mano, para registrar al protagonista en acción.

Al poco rato hay copias de la fotografía a todo color por toda la planta. La policía fija avisos de "se busca"; nosotros fijamos avisos de "hallado". Y debajo de la fotografía del personaje escribimos claramente qué era lo que hacía cuando fue sorprendido.

Fue básicamente así como lo hicimos, y continuamos haciéndolo ahora - y usted también puede hacerlo. Los principios son los mismos independientemente del tipo de organización: ventas, seguros, almacenes, valores, restaurantes, consultorios médicos o dependencias oficiales. Los secretos de la ardilla, el castor y el ganso pueden ser eficaces en su organización y también en su vida personal. Pero se necesita tiempo. De nada sirve comenzar a menos que se tenga la voluntad de persistir. Gung Ho no es una solución que pueda improvisarse. No es el sabor de la semana, del mes o tan siquiera del año. Es el sabor del ciclo del plan estratégico quinquenal. Es una forma de vida. Pero al igual que las demás cosas que representan un esfuerzo, es algo por lo cual vale la pena esperar. Tanto para los miembros del equipo como para la organización.

Dije que uno de los ingredientes del éxito era la energía. El entusiasmo es energía positiva. He llegado a creer que las mentes de los seres humanos, cuando se unen para lograr un mismo propósito, actúan como una serie de computadores conectados entre sí. Juntos logran muchísimo más que lo que lograrían trabajando aisladamente. Y la mente también se parece al computador cuando de entusiasmo se trata. Yo puedo programar mi computador para que sirva como procesador de texto o como analizador de diseños de ingeniería. Puedo programar a mi mente para que sea infeliz con cada suceso, o para que espere con entusiasmo el día siguiente. Yo prefiero ser entusiasta. Prefiero ser Gung Ho. Tengo una vida Gung Ho.

Si usted desea ser Gung Ho, no se quede únicamente en la decisión. Viva la vida al estilo Gung Ho de manera constante, deliberada y sistemática. Y si piensa llevar a una organización a ser Gung Ho, más vale que se cerciore de que su agente de cambio lleve también una vida Gung

Ho. No ponga a un resentido de mente mezquina al frente del proceso de Gung Ho.

Claro está que el conocimiento de lo que se necesita para ser Gung Ho es importante, pero lo que realmente cuenta es la acción. Emprenda la acción. Ahora. Hoy.

Tardamos los tres años completos en llegar al nivel que Andy consideró apropiado para certificarlo como Gung Ho y varios años más para atraer la atención nacional y llegar al jardín de las rosas de la Casa Blanca.

No quisiera pretender que todo fue fácil o que no hayamos tenido retrocesos durante nuestra marcha hacia adelante. Pero fue divertido.

Andy también disfrutó el proceso de llevar la planta a ser Gung Ho. De hecho, después del primer infarto que tuvo descubrí que era diabético y lo regañé por no haberse cuidado mejor. <<Señorita>>, dijo con una sonrisa, <<de haber sabido que usted llegaría y nos divertiríamos tanto llevando a Walton Works #2 a un estado de Gung Ho, eso habría hecho precisamente>>.

Lo mejor de todo fue que la totalidad de la planta disfrutó del éxito. Las bonificaciones otorgadas por participación en las utilidades suplieron las necesidades de dinero y cada quien amontonó sobre los demás tantas congratulaciones activas y pasivas como pudo.

Me encantó vencer al viejo Morris. Conocer al Presidente de la nación fue una experiencia inolvidable. Pero mi mayor alegría es pasar por la puerta a la hora del cambio de turno y ver a los miembros del equipo salir por la misma puerta donde todo comenzó hace tantos años en la motocicleta de Andy. En la actualidad, todos los miembros del equipo salen para sus casas con las cabezas en alto. Su trabajo es importante, cada uno de ellos contribuye a la forma de realizarlo y saben que tanto la compañía como sus compañeros de labores aprecian sus esfuerzos y sus logros.

El espíritu de la ardilla.
El estilo del castor.
El don del ganso.

¡Gung Ho!

EPILOGO

Por Peggy Sínclair

Cuando accedí a realizar este proyecto con Ken y Sheldon, lo único que exigí fue el derecho de poner mis propias palabras al final. Pensé que tendría algo que decir. Tenía fe en Ken y Sheldon, pero mi compromiso con Andy me imponía conservar este último poco de control para garantizar que la historia fuera bien contada. Y ha sido bien contada. No cambiaría una sola palabra. Les agradezco a Ken y a Sheldon por eso y por sugerir que se dedicara este libro a Andy y su familia, Jean y Robert. Les estaré eternamente agradecida por eso.

También estoy agradecida con el equipo de Walton Works #2. Todos ustedes saben quiénes son. ¡Gung Ho!

Es obvio que el nombre de nuestra planta ha sido cambiado. Después de la condecoración de la Casa Blanca todos aprendimos a valorar nuestra intimidad. Pero lo que es igualmente importante es que ésta no es nuestra historia. Ni siquiera es la historia de Andy o del abuelo. Es y puede ser la historia de cualquier organización, trátese de un colegio, una empresa, un hospital o un departamento del gobierno que opte por ser Gung Ho.

Si me lo permite, terminaré con unas palabras personales.

Después del primer infarto de Andy lo retiré del departamento de acabado y le di el puesto de subgerente general con una oficina al lado de la mía. La idea de abandonar a su equipo no lo hizo feliz, pero le dije que era la máxima congratulación pasiva que podía darle a su gente. Entre eso y las órdenes del médico de que abandonara el taller, finalmente aceptó a regañadientes. Justo antes de su última enfermedad comenzó a hablar de la necesidad de enseñar Gung Ho al resto del mundo. Me siento honrada por haber aportado mi grano de arena para perpetuar su legado.

El día de su funeral cerramos la planta y creo que todos los hombres, mujeres y niños de más de dieciséis años de todo el pueblo asistieron a la ceremonia. Al igual que Longhorn. El viejo Morris no estuvo presente. Había abandonado la compañía poco después de nuestro primer éxito, bajo una especie de nube.

Poco tiempo después del funeral recibí una llamada de un abogado. Andy me tenía una última sorpresa y un regalo. Dejaba a una entidad de servicio a la infancia la mayor parte de sus bienes, que gracias a las tallas del abuelo y la austeridad de Andy, eran considerables. A mí me dejaba su cabaña. Esa cabaña y mis recuerdos me han ayudado a rechazar ofertas para dirigir una planta más grande e incluso un cargo ejecutivo en la oficina principal.

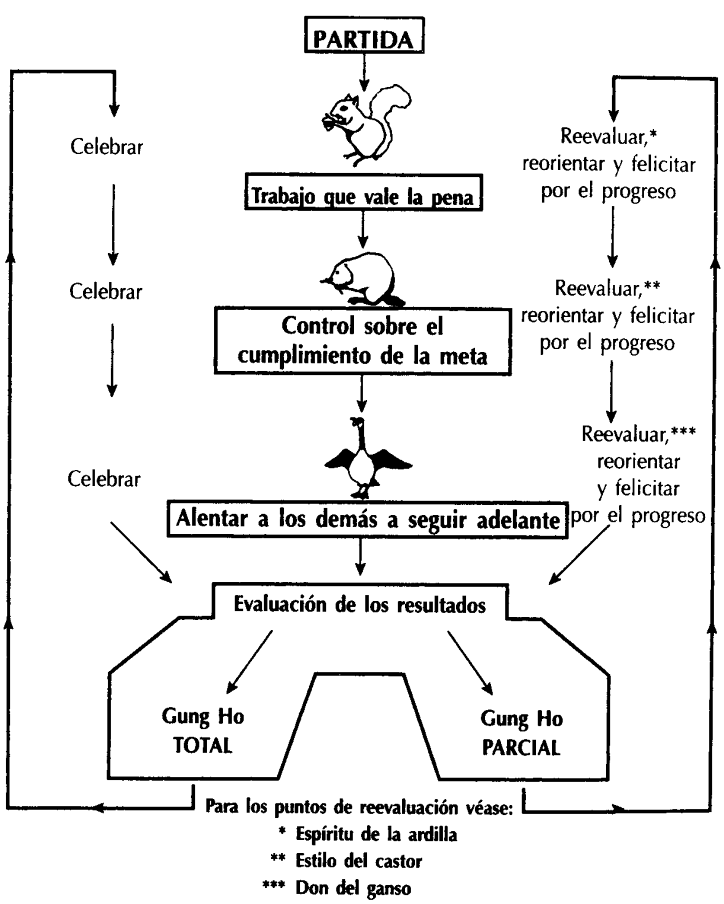
Escribo estas palabras sentada en el porche. Las mofetas se fueron hace mucho tiempo, pero tan pronto termine estas palabras iré a alimentar a las ardillas, los pájaros y los conejos de Andy. La motocicleta está en el cobertizo. A veces salgo, me monto en ella, cierro los ojos e imagino que voy a toda velocidad por la autopista, abrazada de la cintura de mi mejor amigo.

Gung Ho, Andy.
Gung Ho, amigo.

Plan de juego
para ser Gung Ho

Durante el proceso de llevar la planta Walton Works #2 a un estado de Gung Ho, Peggy y Andy desarrollaron un cuadro del plan de juego que colgaron en cada una de las oficinas, la cafetería y en toda la planta. Para ayudar a los lectores que quieran llegar a ser Gung Ho en la vida personal o llevar una planta a ese estado, nos complace reproducir este cartel, con autorización de Peggy, junto con las guías de reevaluación. En los carteles originales, los puntos de reevaluación aparecen debajo del plan de juego. Aquí los encontrará en la páginas siguientes.

PLAN DE JUEGO DE GUNG HO



PRIMER PUNTO DE REEVALUACIÓN
El espíritu de la ardílla:

TRABAJO QUE VALE LA PENA

1. Saber que contribuimos a mejorar el mundo.

- Es la noción, no el trabajo.
- Es la forma como el trabajo ayuda a otros, no el número de unidades que pasan por las manos.
- Resultado: amor propio – una emoción cuyo poder está al mismo nivel que el del amor y el odio.

2. Todos trabajan hacia una meta compartida.

- Compartir una meta significa conseguir que la gente la apoye, no anunciarla. La confianza y el anteponer los intereses de los miembros del equipo contribuyen a que las metas sean apoyadas.
- El gerente establece las metas críticas. El equipo puede establecer las demás. (La gente se inclina más a apoyar las cosas que ha ayudado a crear.)
- Las metas son mojones que se plantan en el camino hacia el futuro entre el punto donde uno se encuentra y aquél al cual desea llegar. Ayudan a centrar la atención de manera productiva.

3. Los valores sirven de guía para todos los planes, las decisiones y las actuaciones.

- Las metas son para el futuro. Los valores son el presente. Las metas se fijan. Los valores se viven. Las metas cambian. Los valores son rocas en las cuales se puede confiar. Las metas ponen a andar a la gente. Los valores sustentan el esfuerzo.
- Los valores se hacen realidad únicamente cuando usted los refleja en su manera de actuar y en la manera como exija que los demás actúen.
- En una organización Gung Ho, los valores son el verdadero jefe.

SEGUNDO PUNTO DE REEVALUACIÓN
El estilo del castor:

EJERCER EL CONTROL
SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LA META

1. Un campo de juego con un territorio claramente demarcado.

- Las metas y los valores definen el campo de juego y las reglas del juego.
- Los líderes definen las posiciones en las que deben jugar los integrantes del equipo, pero deben retirarse del campo y dejar que los jugadores se encarguen del balón.

- La libertad para asumir el control viene de saber exactamente cuál es el territorio de cada quien.

2. Los pensamientos, los sentimientos, las necesidades y los sueños se respetan, se escuchan y generan una acción.

- No es posible tener el control a menos que el resto de la organización brinde su apoyo y no haga pedazos a la persona o a su trabajo.

- Regla de oro de la gerencia: valorar a los individuos como personas.

- La información es el guardián del poder. Todo el mundo necesita acceso total y abierto a la información. Los gerentes deben estar dispuestos a entregar las palancas de mando por las cuales han luchado toda la vida. Es difícil ser jefe sin ser mandón,

3. Capaces pero conscientes del desafío

- Las expectativas de producción deben estar dentro de las capacidades y las destrezas, pero cuando son demasiado pobres constituyen un insulto.
- Nada socava más el amor propio que saberse ladrón del sistema, saber que no se está haciendo contribución alguna. Si la gente no puede cumplir con un buen día de trabajo por un salario justo, acaba sintiéndose humillada.
- El estado de Gung Ho exige dar uno poco más: trabajo que exija lo mejor de la gente y le permita aprender y avanzar hacia territorios inexplorados.

TERCER PUNTO DE REEVALUACIÓN
El don del ganso:

DARSE ÁNIMO MUTUAMENTE
PARA SEGUIR ADELANTE

1. Las congratulaciones, ya sean activas o pasivas, deben ser de VERDAD.

- Las congratulaciones constituyen afirmaciones de que lo que la gente es y lo que hace es importante y que su contribución es valiosa para culminar la misión compartida.
- Decirle a la gente que ha realizado un trabajo excelente u otorgar un premio es una forma de congratulación activa.
- Las congratulaciones pasivas son cosas como hacerse de lado para que un miembro del equipo realice un proyecto delicado, complicado e importante sin ejercer ninguna forma de control o tan siquiera ofrecer un consejo.
- Las congratulaciones de VERDAD nunca llegan a ser excesivas: son oportunas, en respuesta a algo, incondicionales, entusiastas.

2. Si no hay puntuación no hay juego, y felicitar por el progreso.

- En los partidos de fútbol, los aficionados no permanecen mudos mientras la pelota rueda por el campo, esperando un gol para vitorear. Celebre el progreso, no solamente los resultados. La medición (la puntuación) compartida con todos genera emoción.
- Mientras más hacia la derecha estén las congratulaciones en la escala que aparece a continuación, mejores (más eficaces) son:

Programadas => Espontáneas
Colectivas => Individuales
Generales => Específicas
Convencionales => Unicas

- No se fije más en los problemas y en los culpables (comportamiento de policía) y comience a buscar a los responsables de las cosas que han salido bien (comportamiento de instructor).

3. $E = mc^2$ - El entusiasmo es igual a la misión multiplicada por el circulante y las congratulaciones.

- Un trabajo que vale la pena y tener el control sobre el cumplimiento de la meta constituyen una misión.
- Darse ánimo mutuamente es una manera de llenar el trabajo de entusiasmo.
- El dinero es lo primero porque es preciso satisfacer las necesidades materiales (comida, vestido, etc.) antes de alimentar al espíritu con las congratulaciones.